

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A FUNÇÃO DE COMPRAS NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

**Arthur Vinicius da Costa Ferreira Pinto**

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Professora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Paulo Ricardo da Costa Reis**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Universidade de Brasília (UnB)

### **Resumo**

Cuida o presente artigo de descrever o modelo estrutural da função de compras da Receita Federal do Brasil. Para cumprir tal objetivo, o estudo parte da literatura sobre a estrutura das organizações e, em seguida, se debruça sobre dados empíricos referentes a estrutura de compras do órgão com base nos empenhos e nos processos de compras e de contratações realizados pelo órgão em 2018 e 2019. Assim, a estratégia metodológica se resume em um levantamento documental e na sumarização das principais medidas de estatística descritiva das variáveis selecionadas de acordo com o modelo teórico. Já os resultados demonstram que, se as execuções dos empenhos e dos processos de contratação permanecem descentralizadas, no que diz respeito à quantidade de compras, os valores contratados foram centralizados, inicialmente no ápice estratégico da organização e, suplementarmente, nas regiões fiscais e geográficas mais desenvolvidas. Além disso, a descentralização das tarefas permitiu um nível baixo de formalização dos ritos adotados. Sobre a especialização, encontram-se graus moderados de complexidade ocupacional, mas uma política de treinamento potencialmente eficaz e razoável experiência dos compradores. Em consequência, a pesquisa contribui ao ilustrar a atual disposição estrutural da função de compras da Receita Federal do Brasil.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Centralização. Formalização. Especialização.

### **Abstract**

*This article takes care of describing the structural model of the Receita Federal do Brasil's purchasing function. To fulfill this objective, the study starts from the literature on the structure of organizations and then focuses on empirical data regarding the structure of the agency's purchases based on the committed budget amount and processes of purchases and contracts carried out by the agency in 2018 and 2019. Thus, the methodological strategy is summed up in a documentary survey and in the summary of the main measures of descriptive statistics of the selected variables according to the theoretical model. The results show that, if the execution of commitments and contracting processes remain decentralized, regarding the quantity of purchases, the amounts contracted were centralized, initially at the strategic apex of the organization and, additionally, in the most developed fiscal and geographic regions. In*

*addition, the decentralization of tasks allowed a low level of formalization concerning the adopted rites. Regarding specialization, there are moderate degrees of occupational complexity, but a potentially effective training policy and reasonable experience of the buyers. As consequence, the research contributes by illustrating the current structural disposition of the Receita Federal do Brasil's purchasing function.*

**Keywords:** *Organizational structure. Centralization. Formalization. Specialization.*

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a estrutura de compras da Receita Federal do Brasil (RFB) foi executada principalmente pela atuação descentralizada de equipes locais, no entanto, os recentes regimentos internos vêm modificando esse modelo de divisão de trabalho (BRASIL, 2020). Muitas atividades passaram por um processo de regionalização, ou seja, a criação de equipes especializadas com jurisdição em maiores territórios. Essas mudanças acabam por gerar efeitos peculiares em unidades mais isoladas e interioranas. Pois, se por um lado, a baixa capacidade de executar o orçamento destas unidades é uma debilidade da estrutura de compras, por outro a regionalização afasta a autoridade decisória do local de necessidade dos insumos, o que pode diminuir o desempenho da função de compras. Paralelamente, já é de conhecimento da gerência administrativa da RFB que nos próximos anos será necessário redefinir a coordenação das atividades por meio de um novo regimento interno. Esse momento se apresenta então como uma oportunidade para otimizar a função de compras.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo de fenômenos organizacionais sobre compras públicas deve levar em consideração tanto dados obtidos por fontes perceptuais, como por pesquisas *ex post facto* e documentais, para que haja uma compreensão integral. Ainda como justificativa teórica, pode-se argumentar que a atividade de compras públicas deve ocorrer por meio de uma estrutura suficientemente desenvolvida (BAILY et. al., 2015).

Para tanto, questiona-se: como atualmente se encontra estruturada a função de compras da RFB?

A resposta depende do exame de dados, mas se inicia com uma revisão teórica sobre o construto estrutura organizacional, especialmente, em relação à função de compras. Hodiernamente, muitas organizações de classe mundial vêm evoluindo suas respectivas funções de compras, tornando-as mais orgânicas e proativas (BAILY et. al., 2015). Sobre o assunto, é importante retomar os estudos de referências como as adaptações de Andrews (2010) e Loiola et. al. (2004 e 2014) ao framework clássico de Hage e Aiken (1967). Nesse ponto, destacam-se as formas com que as diferentes dimensões do aspecto estrutural, ou seja, aquelas que “representam uma cadeia relativamente estável de ligações entre pessoas

e o trabalho que constituem a organização” (LOIOLA et al., 2014, p. 110), podem impactar na função de compras da RFB, como a centralização, a formalização e a especialização.

O construto centralização consiste no mecanismo de coordenação responsável pela distribuição de poder decisório em uma organização (HAGE; AIKEN, 1967). “Trata-se, então, de um fenômeno que indica a forma com que recursos e políticas são alocados em uma organização” (ANDREWS, 2010, p. 92). Em organizações com maior nível de centralização mais decisões são tomadas pelos ocupantes das posições que estão no que Mintzberg (1979, p.20) chamou de ápice estratégico. Conforme o modelo de Hage e Aiken, duas dimensões são relevantes para aferir o nível de centralização do processo de trabalho estudada, são elas: a autoridade hierárquica e a participação nas decisões.

O segundo construto, a formalização, foi conceituado por Hage e Aiken (1967, p. 79) como “o uso de regras em uma organização” e, portanto, detecta o nível em que os padrões comportamentais influem na execução de tarefas em uma organização. As dimensões sugeridas para mensurar a formalização foram: a codificação de cargos e a observação de regras.

Por outro lado, “as organizações especializam o trabalho para incrementar a produtividade” (MINTZBERG, 1979, p. 70). Quanto mais a organização se dedica a esse processo, maior o número de ocupações distintas em seu quadro. “O grau relativo de especialização dentro da estrutura de uma organização, portanto, reflete a complexidade das várias posições sociais em seu coração.” (ANDREWS, 2010, p. 93). No modelo de Hage e Aiken (1967), três dimensões foram concebidas para aferir os níveis de especialização das organizações: a complexidade ocupacional, a experiência profissional e o treinamento profissional.

Todo esse panorama teórico se presta a perseguir o objetivo geral de descrever o modelo estrutural da função de compras da RFB.

A estratégia metodológica adotada consiste em uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, com finalidade aplicada por meio de procedimentos de levantamento documental e coleta de dados secundários de bancos do Governo Federal sobre os processos administrativos executados entre 2018 e 2019. Utilizou-se de técnicas de sumarização dos dados, com o uso de medidas de tendência central e de dispersão, além das frequências relativas para as variáveis qualitativas.

Já no que diz respeito aos resultados, o texto realça que o histórico de descentralização da estrutura da função de compras no órgão ainda predomina, ainda que se tenha investido em projetos de regionalização. Porém, essas conclusões se aplicam somente à quantidade de empenhos e de processos de compras executados. Pois, há grande

centralização no ápice estratégico da RFB de gastos, de valores de processos e das relações com os principais fornecedores. Complementarmente, entre as regiões fiscais e entre as regiões geográficas também há concentração de valores nas localidades mais desenvolvidas. Também se identificou a predominância de ritos informais, principalmente, a dispensa de licitação em razão do baixo valor. Sobre o aspecto ocupacional, as equipes nas quais se executou a maior quantidade de processos foram aquelas com nível intermediário de especialização. Também se pode inferir a existência de alternância de servidores nomeados como compradores e a eficácia da estratégia de capacitação.

Por fim, a principal contribuição do texto é a descrição da estrutura da função de compras da RFB. Adicionalmente, podemos citar algumas limitações do estudo como: a própria definição do objeto de pesquisa a qual não permite generalizações, ainda que tenham sido utilizados dois anos e critérios de aleatoriedade para seleção da amostra; e a exclusão de variáveis do modelo em razão da ausência de dados nas fontes estudadas que permitam sua mensuração.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Muitos autores se preocuparam em criar teorias que explicam como as organizações dividem e coordenam suas atividades. Por exemplo, a obra seminal de Mintzberg (1979) arranja as organizações em cinco partes de acordo com suas funções (ápice estratégico, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e equipe de suporte) e posteriormente as classifica em cinco configurações de acordo com o foco em cada uma das partes existentes. Outro modelo, apresentado por Loiola et. al. (2014), classifica os mecanismos envolvidos na definição das características estruturais da organização em mecanismos de divisão ou de diferenciação e de coordenação ou de integração. Os primeiros mecanismos seriam os fenômenos de especialização (vertical, horizontal ou departamentalização e espacial ou geográfica) e os segundos os de hierarquia, centralização e formalização.

De outra sorte, o modelo escolhido como referência foi o descrito por Hage e Aiken (1967), e atualizado por diversos autores como Andrews (2010) e Loiola et. al. (2014), o qual apresenta as características estruturantes das organizações por meio de três construtos e os subdivide em sete dimensões. São eles: a centralização, medida pelos níveis de participação nas decisões e de autoridade hierárquica; a formalização, por codificação de cargos e observação de regras; e a especialização, através de complexidade ocupacional, de experiência profissional e de treinamento profissional. Destaca-se no modelo a visão das

organizações como um conjunto de posições sociais alocadas de forma racional para a obtenção de resultados.

Tal importância em racionalizar a forma com que a estrutura das organizações é projetada se mostra ainda mais relevante para os administradores públicos, porque estes usualmente não podem alterar outros fatores como o tamanho da organização ou a amplitude de controle (*span of control*). Consequentemente, a disciplina vem ganhando espaço em pesquisas. Por exemplo, em revisão bibliográfica, realizada por Andrews (2010), entendeu-se que só havia evidências escassas de efeitos das dimensões estruturantes no desempenho das organizações.

Entretanto, o estudo do tema não sugere a existência de uma estrutura ideal para todas as organizações, mas que é possível aprimorar o desempenho de uma atividade ou unidade específica, a partir da racionalização de seus elementos estruturantes.

De fato, deve-se enfatizar que uma estrutura organizacional de aplicação geral não existe. As estruturas precisam ser desenvolvidas para atender às exigências específicas de uma empresa, incluindo seus objetivos, estratégias, recursos, sistema de informações, estilo da alta administração, sua propensão e habilidade para delegar, as funções desempenhadas e as culturas dominantes. (BAILY et. al, 2015, p. 69-70).

O desempenho organizacional é um construto muito volátil e depende de muitos fatores. As compras públicas, por exemplo, dependem de fatores ambientais como o mercado, de fatores comportamentais dos compradores (WILLIAMSON, 1985), da cultura organizacional e de integração e alinhamento com outras funções da organização (BAILY et. al. 2015) e, logicamente, da estrutura organizacional (ANDREWS, 2010; BAILY et. al. 2015). Por outro lado, tais fatores raramente são estudados de forma conjunta, uma vez que são diversas as teorias que cuidam de explicar cada um dos fenômenos envolvidos.

A discussão sobre a adoção de estruturas mais centralizadas ou descentralizadas costuma estar presente no planejamento das organizações. Porém, a realidade é que existe amparo teórico para os que defendem ambos os modelos.

O próprio Taylor (1911) argumentava que somente seria possível haver gerenciamento onde as decisões fossem restritas a poucas pessoas. Essa linha de raciocínio se apoia na menor variabilidade dos processos e dos resultados, o que permite que estes sejam direcionados mais facilmente. Segundo Loiola et. al. (2004, p. 97), “a centralização pode minimizar o tempo necessário para tomar decisões.” Em especial na atividade compras públicas, a centralização aumenta o poder do comprador em função da concentração do volume negociado. Esse tipo de transação gera pressão para redução dos preços e os padroniza, facilitando o gerenciamento da atividade. Além disso, há tendência de redução da

quantidade de pessoal envolvido na atividade, o que impacta nos custos administrativos. O Quadro 1, traz um resumo das vantagens do modelo elaborado por Soares (2020).

Contudo, a centralização também é associada a diversas disfunções do modelo burocrático, como o excesso de rigidez, a resistência a processos de inovação, o foco excessivo na forma e a maior possibilidade de abuso do poder. Até por essa razão, com o advento da administração gerencial na segunda metade do século passado, uma corrente teórica de defesa da descentralização ganhou força. Em Soares (2020) são apresentadas as principais vantagens do modelo centralizado.

**Quadro 1 – Principais vantagens da estrutura centralizada**

Vantagem	Descrição
Redução de custo por volume de compra	A centralização das compras da organização contribui para aumentar o poder de negociação da área, viabilizando a obtenção de maiores descontos/menores custos de aquisição ao promover a consolidação da demanda de insumos, bens e serviços.
Redução de duplicação dos esforços de compras	Com um modelo centralizado o número de profissionais envolvidos com o processo de compras é reduzido, observa-se uma maior uniformidade de procedimentos, reduzindo potenciais anomalias de preços dos materiais adquiridos pelas diferentes unidades da instituição.
Habilidade de coordenação entre o planejamento de compras e as estratégias organizacionais	Atualmente, observa-se uma valorização da função de compras, com a alteração de seu perfil para um caráter mais estratégico e menos tático. Com uma estrutura centralizada, o alinhamento entre o planejamento organizacional e a execução orçamentária em atendimento aos princípios estratégicos propostos é facilitado.
Melhor gestão de estoques	A centralização favorece a gestão e o controle dos estoques de itens adquiridos, reduzindo desperdícios.
Maior padronização de processos e dos produtos e serviços	O arranjo centralizado possibilita um incremento na padronização dos procedimentos para realização das compras e viabiliza o fornecimento de serviços e produtos no mesmo padrão para toda a estrutura da organização.
Desenvolvimento de expertise	A centralização possibilita uma maior especialização do profissional e, conseqüentemente, amplia sua habilidade para negociar e adquirir os insumos sob sua responsabilidade.

Fonte: elaborado por Soares (2020, p. 32).

Nesse sentido, três importantes argumentos são defendidos por Loiola et. al. (2004): maior volume de informações, mais flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo e a

ineficiências da própria organização e aumento da motivação dos funcionários. O estudo de Soares (2020) também sintetizou as vantagens desse modelo, conforme o Quadro 2.

A realidade é que também na função de compras não se pode falar em um modelo melhor para toda e qualquer situação, mas em modelo mais bem adaptado para uma organização, uma situação e/ou uma estratégia específicas. “A plausibilidade de ambas as visões implica que a centralização pode ter efeitos inconsistentes, contraditórios ou mesmo não significativos sobre o desempenho.” (ANDREWS, 2010, p. 95).

**Quadro 2** – Principais vantagens da estrutura descentralizada

<b>Vantagem</b>	<b>Descrição</b>
Velocidade e responsividade	Em um modelo descentralizado, observa-se maior capacidade de responder rapidamente às demandas dos requisitantes. Em uma estrutura centralizada, quando a distância entre a unidade responsável pelas compras e a que demanda o bem e/ou serviço/insumo é significativa, o tempo de atendimento das requisições pode comprometer os resultados.
Compreensão das particularidades de cada unidade	O comprador “local” apresenta maior conhecimento das particularidades e necessidades da unidade/departamento onde atua, além de apresentar um relacionamento mais próximo com os requisitantes.
Acesso a mercados locais e menores custos de frete	Em um modelo descentralizado, o acesso a fornecedores locais e o relacionamento com eles é ampliado, com potencial redução com custos de transportes em função de menores distâncias.
Maior engajamento e alinhamento com os objetivos da unidade	Em uma estrutura descentralizada, os profissionais podem desenvolver maior compreensão dos objetivos da unidade e desenvolver maior comprometimento e alinhamento com eles. Promove maior trabalho em equipe e divisão da responsabilização na resolução dos problemas do grupo.

Fonte: elaborado por Soares (2020, p. 33).

Conforme o modelo de Hage e Aiken, duas dimensões são relevantes para aferir o nível de centralização do processo de trabalho estudado, são elas: a autoridade hierárquica e a participação nas decisões.

A participação nas decisões consiste no quanto os ocupantes de cada posição interferem ou definem as escolhas organizacionais sobre recursos ou políticas organizacionais (HAGE; AIKEN, 1967). Isso significa que essa dimensão se presta a medir se fatores importantes para a execução das atividades da organização são decididos com participação de ocupantes de posições diversas. As fontes de dados utilizadas na presente pesquisa não se mostraram adequadas para formar uma variável que representasse esta

dimensão. Já a dimensão autoridade hierárquica se ocupa de aferir “a extensão com que o poder de decisão é exercido nos níveis superiores da cadeia hierárquica” (ANDREWS, 2010, p. 92). Nesse caso, se o próprio processo de trabalho é delegado a posições cada vez mais distantes do ápice estratégico da organização, é menor o nível de autoridade hierárquica.

Já os processos de formalização tendem a criar rotinas de comportamento. Isto é, as tarefas são descritas de tal forma que as atitudes dos colaboradores passam a ocorrer de maneira uniforme, independentemente das naturais diferenças existentes entre pessoas. Um maior nível de formalização, tende a permitir que o ápice estratégico tenha uma melhor compreensão daquilo que está sendo desenvolvido pela organização. Isso facilita a coordenação das atividades entre as diversas unidades. As informações conhecidas pelos diversos membros da organização tendem a ser mais homogêneas, o que facilita o monitoramento das atividades, dificulta a ocorrência de condutas que não se direcionam precisamente para os objetivos institucionais da organização e reduz a incerteza dos trabalhadores. Isto é, “sem um nível mínimo de formalização pode ocorrer ambiguidade de objetivos” (DALTON et. al., 1980, p. 58).

Por outro lado, menos formalização aumenta a flexibilidade no trabalho tornando a organização mais adaptável a situações imprevistas. “Há um emergente consenso entre pesquisadores na área de administração sobre a existência de efeitos negativos da formalização no desempenho das organizações” (ANDREWS, 2010, p. 96). Além disso, os custos relacionados ao cumprimento de atividades meramente formais podem gerar impactos negativos no desempenho. Essas associações entre os construtos são tão comuns que acabaram por motivar o movimento gerencialista no século passado, uma vez que várias das disfunções relacionadas à burocracia weberiana estavam ligadas a um excesso de formalização das organizações, tanto públicas como privadas.

Em verdade, tanto é possível que a falta como o excesso de formalização criem problemas para as organizações. Eles podem, por exemplo, causar estresse aos trabalhadores em razão de estes terem de cumprir tarefas para as quais não conhecem todas as informações e dados necessários (*goal ambiguity*), mas também pela necessidade de realizar atividades que já não têm efeitos adequados para a obtenção dos resultados pelos quais são cobrados (*red tape*).

Portanto, não é uma tarefa simples definir o grau de formalização ideal para melhorar o desempenho da função de compras. Logo, são importantes as ferramentas para mensurar esses níveis e seus desdobramentos. Duas dimensões foram sugeridas para essa finalidade: a codificação de cargos e a observação de regras.

A dimensão codificação de cargos quantifica a existência de regras na organização, como os manuais técnicos, itens em legislações, atos administrativos etc. Trata-se, portanto, da extensão relativa da padronização dos papéis e das qualificações associadas a esses papéis (ANDREWS, 2010). Já a dimensão observação de regras está associada à supervisão exercida para garantir que as regras sejam cumpridas. Em termos gerais, uma organização pode possuir altos níveis de codificação de cargos e nada garantir que as regras sejam cumpridas. Existe, em vista disso, uma complementaridade entre as duas dimensões. Esta é outra dimensão que não foi aferida por incompatibilidade com os dados levantados.

Os gestores, ao racionalizar a divisão do trabalho, tendem a direcionar tarefas para indivíduos que já sabem como realizá-las, o que conseqüentemente os torna mais capazes de atuar eficientemente, desse modo caracterizam-se os processos de especialização. Esse construto possui diversidade entre as organizações públicas e privadas. Seja em razão de um planejamento idealizado, ou pela necessidade de se lidar com condições emergentes, é possível que mesmo no interior de uma organização, equipes que realizam atividades idênticas dividam o trabalho com diferentes níveis de especialização. A medida em que a especialização vai se desenvolvendo em uma organização, e em razão do crescimento das demandas, da diversidade de tarefas, da quantidade de pessoas que realizam um determinado trabalho, ou ainda da extensão geográfica na qual se atua, pode ser necessário que os processos de coordenação também sejam adaptados.

Nesse caso, uma solução pode ser a criação de equipes com especialidades diferentes, a esse processo se dá o nome de departamentalização.

Um conceito associado ao mecanismo de especialização horizontal é o de departamentalização. Como vimos, os trabalhos divididos precisam ser agrupados para que as tarefas comuns possam vir a ser coordenadas. Assim a modelagem da estrutura de uma organização requer determinar o modo de agregar os grupos ou equipes de trabalho. (LOIOLA et al., 2014, p. 113)

Malgrado o objetivo de se especializar em tarefas e de se criar departamentos seja justamente o de melhorar o desempenho organizacional, não necessariamente essa será a opção ideal para todas as organizações. Os efeitos dos processos de especialização são diversos e dependem de fatores específicos. O modelo adotado afere a especialização por meio de três dimensões: a complexidade ocupacional, a experiência profissional e o treinamento profissional.

Entende-se por complexidade ocupacional a quantidade de posições necessárias para a realização das tarefas ou para a obtenção dos resultados esperados por uma organização. Assim, “as organizações variam no número de especialidades ocupacionais que utilizam para

atingir seus objetivos” (HAGE; AIKEN, 1967, p. 79). Em contrapartida, a dimensão denominada experiência profissional quantifica o grau de envolvimento dos trabalhadores com sua atividade específica. Algumas atividades são tão complexas que é necessário muito investimento em tempo e outros recursos organizacionais para que seus executores apresentem um desempenho satisfatório. À medida em que o trabalhador vai se ocupando por mais tempo com essa atividade, é comum que obtenha habilidades técnicas, participe de grupos de trabalho, ocupe cargos de liderança ou até dedique parte de seu tempo ao treinamento de colegas. Por fim, o nível de treinamento profissional se relaciona com o conhecimento técnico que os trabalhadores possuem de suas atividades. Nesses casos, ou a organização investe na construção do patrimônio intelectual de seus colaboradores, ou exige certos requisitos, como escolaridade ou cursos de capacitação para a admissão em cargos ou para sua manutenção.

### **3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

A presente pesquisa consiste em uma abordagem quantitativa, com finalidade aplicada, e cujo objetivo é descrever o modelo estrutural da função de compras da RFB. O período escolhido, 2018 e 2019, se apoia por se tratar de um momento em que algumas das regiões fiscais regionalizaram parte de sua atividade de compras, o que permite a comparação entre os modelos. As fontes de dados foram sistemas informatizados cujos bancos de dados são mantidos pela própria RFB: o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), o Sistema de Gestão de Processos Digitais da RFB (E-processo) e o banco de dados de gestão de pessoal da RFB (SA3). O procedimento de coleta correspondeu a um levantamento documental, cujas unidades de observação foram dois conjuntos de dados: os empenhos executados e as compras transacionadas no período.

O levantamento de empenhos foi censitário, tendo-se registrado 21.442 procedimentos. Por outro lado, para as compras foi utilizada uma amostra probabilística, com presunção de aleatoriedade e de máxima heterogeneidade ( $p=0,5$ ). O resultado foi representativo para a população de 5.286 processos de compras, com intervalo de confiança de 95% ( $Z_{\alpha/2}=1,96$ ) e erro de 5%. Com isso, o valor amostral correspondeu a 360 compras. Sobre os dados foram aplicadas técnicas de sumarização, como análise de distribuição de frequência, de medidas de tendência central e de dispersão. As ferramentas de software utilizadas foram a Statistics Data Analysis, versão 14, da StataCorp LP e o gerenciador de planilhas eletrônicas Excel do pacote Microsoft 365.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Atualmente, a RFB é organizada em diversos níveis hierárquicos fundamentados em processos de especialização geográfica e de especialização funcional por tarefas relacionadas a processos, produtos ou mesmo ao contribuinte/cidadão em foco. Esses níveis hierárquicos podem, para simplificação da análise ser agrupados em três: os órgãos centrais (ápice estratégico da RFB), as superintendências regionais (nível intermediário) e as unidades locais, totalizando mais de quinhentas unidades.

Uma importante observação que se pode fazer sobre a função de compras nos órgãos centrais é o nível hierárquico no qual se encontra a Divisão de Licitações-Dilic, por esta estar subordinada à Coordenação de Logística-Colog, a qual por sua vez responde à Coordenação-Geral de Programação e Logística, uma das três existentes na estrutura da Subsecretaria de Gestão Corporativa. Fica, então, implícito que a Dilic realiza tarefas operacionais. Inclusive, o próprio nome da equipe revela um foco no cumprimento das formalidades normativas. Tal conclusão se confirma com a leitura das competências relacionadas no Regimento Interno:

Art. 170. À Divisão de Licitações (Dilic) compete gerir e executar as atividades relativas:

- I - às licitações, em suas diversas modalidades;
- II - às dispensas e às inexigibilidades de licitação; e
- III - ao planejamento de aquisições e contratações.

Parágrafo único. Os setores requisitantes das aquisições e contratações atuarão, no que couber, nas atividades listadas nos incisos do caput. (BRASIL, 2020, p. 35)

Outra característica de uma função de compras em estágio inicial de desenvolvimento presente na estrutura da RFB é subordinação à gestão financeira do órgão, o que pode resultar em redução do desempenho (BAILY et. al. 2015). Isso porque, funções organizacionais diferentes tendem a ter objetivos distintos.

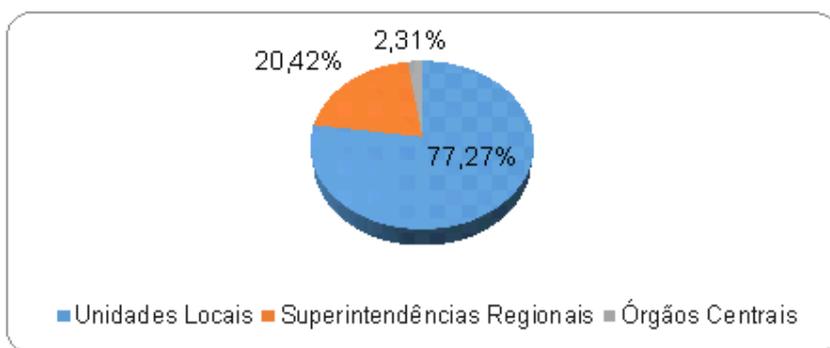
Um exemplo de como esse modelo estrutural pode ter interferido no desempenho da função de compras foi a recente escolha do nível de execução orçamentária como seu indicador institucional. Observe-se que esse índice está intimamente relacionado à função financeira, mas pouco conversa com os escopos próprios da função de compras. Na verdade, comprar de forma econômica e, eventualmente obter descontos, tende a reduzir o nível de atingimento dessa meta. Logo, ao ter os objetivos da função de compras definidos pela gestão financeira do órgão, nesse caso, a RFB criou um padrão de *goal ambiguity*.

No nível intermediário, as dez superintendências regionais possuem projeções especializadas das subsecretarias existentes nos órgãos centrais, bem como outras divisões específicas, mas suas atividades de compras também são subordinadas às Divisões de Programação e Logística (Dipol), focadas nas execuções financeiras. Por fim, o nível local é composto pelas Delegacias da Receita Federal (DRF), pelas Alfândegas (ALF) e pelas Inspetorias-Gerais (IRF), todas com projeções territoriais em Agências (ARF) ou em outras alfândegas e inspetorias.

De acordo com o que foi destacado, a estrutura da RFB possui alcance geográfico em todo o território nacional e ocupa equipes de servidores e colaboradores com variados tamanhos e funções. Não é de se causar surpresa que toda essa configuração dê origem a uma estrutura de compras igualmente complexa, com as chamadas unidades gestoras se tornando responsáveis suprir as necessidades próprias e de outras unidades, as quais lhes são hierarquicamente subordinadas ou não.

Na presente pesquisa, foram identificados 11.386 empenhos, denominação dos registros de reserva de recurso orçamentário para futuro pagamento, realizados durante o ano de 2018, e mais 10.056 em 2019. Esses procedimentos foram executados por 113 centros de custo sendo três nos órgãos centrais, dez nas superintendências e cem nas unidades locais. Em termos de frequência, percebe-se que enquanto quase 78% dos empenhos são executados pelas unidades locais, pouco mais de um quinto compete às superintendências regionais e apenas 2,31% aos órgãos centrais.

**Figura 1** – Porcentagem de empenhos por centro de custo

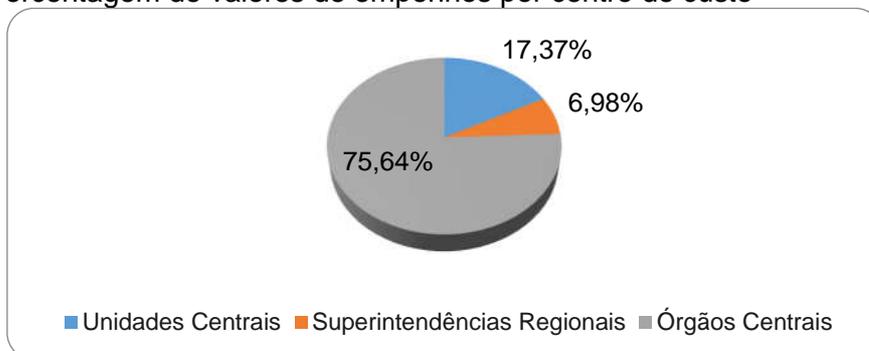


Fonte: resultados da pesquisa.

À vista disso, conclui-se que há uma concentração da execução do trabalho nas unidades locais. Entretanto, essa lógica se inverte quando se analisam os valores empenhados. Em 2018, o total foi de quase um bilhão e 800 milhões e em 2019, foi próximo a dois bilhões. Nesse caso, são os órgãos centrais que concentram quase 76% do valor

empenhado, seguidos pelas unidades locais com pouco mais de 17%, restando quase 7% (seis por cento) para as superintendências regionais.

**Figura 1** – Porcentagem de valores de empenhos por centro de custo



Fonte: resultados da pesquisa.

Essa concentração de valores nos órgãos centrais poderia indicar certo desenvolvimento da função de compras da RFB. Porque, os principais fornecedores parecem estar sendo desenvolvidos por meio de um forte controle central, de acordo com o que foi prescrito no Quadro 1. De fato, essa lógica se revela também entre os favorecidos pelos empenhos levantados (fornecedores de serviços), conforme demonstra-se na Tabela 1.

**Tabela 1** – Valores de empenhos por favorecidos e nível hierárquico

Favorecido	Nível Hierárq.	2018 (*)	2019 (*)	Total (*)	% Relativo	% Acumulado	Natureza da despesa
SERPRO - SEDE - BRASÍLIA	Órgãos Centrais	1.104	1.272	2.377	63,72%	63,72%	Serviço de desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviço de tecnologia da informação.
EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMACOES DA PREVIDÊNCIA - DATAPREV	Órgãos Centrais	142	131	273	7,31%	71,03%	Serviço de desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviço de tecnologia da informação.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	Órgãos Centrais	37	45	82	2,19%	73,22%	Serviço de coleta, e distribuição de correspondência (serviços postais).
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Órgãos Centrais	26	20	46	1,22%	74,45%	Serviço de gerenciamento da GFIP.
COMERCIAL EMPREENDIMENTOS BRASIL S A	Unidades Locais	10	11	21	0,57%	75,02%	Locação de imóvel do edifício da DERAT/SP.
COORDENAÇÃO-GERAL DE PROGRAMACAO FINANCEIRA	Órgãos Centrais	9	9	19	0,50%	75,52%	Repasse aos programas sociais referente ao PASEP.
ANDRE GUIMARAES PATRIMONIAL LTDA.	Superint. Regional	11	8	19	0,50%	76,02%	Locação de imóvel do edifício da SRRF05/BA.
MONEY EIRELI	Órgãos Centrais	7	9	16	0,42%	76,44%	Serviços de agenciamento de viagens.
BRITÂNICA ADMINISTRAÇÃO & TERCEIRIZAÇÃO EIRELI	Superint. Regional	7	8	15	0,40%	76,84	Serviços terceirizados de apoio administrativo da SRRF06/MG.
INTERSEPT SEGURANÇA LTDA	Unidades Locais	7	7	14	0,36%	77,20%	Serviços terceirizados de vigilância (ALF Foz do Iguaçu e ALF Paranaguá)
DINAMO INTER-AGRÍCOLA LTDA	Unidades Locais	6	6	12	0,33%	77,53%	Serviços de administração de depósitos (ALF Porto de Santos, ALF São Paulo e ALF Bauru).
Demais favorecidos	Todos	422	416	838	22,47%	100,00%	Despesas diversas
Total		1.788	1.942	3.730			

(\*) Valores em milhões de reais  
Fonte: resultados da pesquisa.

É possível perceber que quase 80% das despesas da RFB no período se referem a uma rubrica de transferências administrativas para pagamentos de tributos, além de contratos com somente dez fornecedores. Metade destes transacionou com os órgãos centrais e recebeu quase três quartos do total de despesas executadas no período. Esses dados não surpreendem, pois o modelo operacional do órgão caracteriza-se pelo levantamento, gerenciamento e fornecimento de dados e geração de informações, os quais são historicamente fornecidos por empresas públicas parceiras.

Enquanto essas demandas operacionais são atendidas por meio de fornecedores contratados de forma centralizada, como o Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro (63,72%), ou a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Dataprev (7,31%), as necessidades administrativas são satisfeitas por uma estrutura mais descentralizada, como ocorreu nos casos da locação do prédio onde funcionam a Superintendência da Quinta Região Fiscal (0,50%) ou a DERAT/SP (0,40%), ou no dos serviços de vigilância da ALF Foz do Iguaçu (0,36%).

Portanto, a estratégia de centralizar os contratos de caráter operacionais, e de descentralizar os de serviços administrativos explica a concentração da quantidade de empenhos nas unidades locais, mas dos valores nos órgãos centrais. Contudo, isso não garante que a RFB esteja de fato mantendo relacionamentos efetivos com suas fontes de suprimentos. Uma vez que, as relações entre entes públicos podem ser definidas pelas formalidades características do setor.

Em epítome, a principal forma de aplicação dos ativos da RFB se dá com o uso dos recursos financeiros em grandes contratos operacionais e, conseqüentemente, por sua distribuição no território nacional por meio da alocação dos serviços prestados. Suplementarmente, os 24,36% restantes são divididos entre as regiões fiscais conforme exibido na Tabela 2.

**Tabela 2 – Porcentagem de valores de empenhos por região fiscal**

Região Fiscal	Estados	2018	2019	Total	%
Oitava Região	São Paulo	143.156.886,47	138.530.476,12	281.687.362,59	31,01%
Nona Região	Paraná e Santa Catarina	79.069.998,24	75.430.582,40	154.500.580,64	17,01%
Sétima Região	Espírito Santo e Rio de Janeiro	40.105.230,59	39.480.442,31	79.585.672,90	8,76%
Décima Região	Rio Grande do Sul	33.809.084,92	35.000.361,86	68.809.446,78	7,57%
Quinta Região	Bahia e Sergipe	39.578.009,65	27.282.425,81	66.860.435,46	7,36%

Sexta Região	Minas Gerais	34.284.366,31	31.430.308,74	65.714.675,05	7,23%
Segunda Região	Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Roraima	29.294.243,16	28.009.841,00	57.304.084,16	6,31%
Quarta Região	Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte,	28.429.295,27	28.099.855,47	56.529.150,74	6,22%
Primeira Região	Distrito Federal, Goiânia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul	24.134.981,50	29.770.832,08	53.905.813,58	5,93%
Terceira Região	Ceará, Maranhão e Piauí	11.630.730,51	11.984.057,79	23.614.788,30	2,60%
Soma		463.492.826,62	445.019.183,58	908.512.010,20	100,00%

Fonte: resultados da pesquisa.

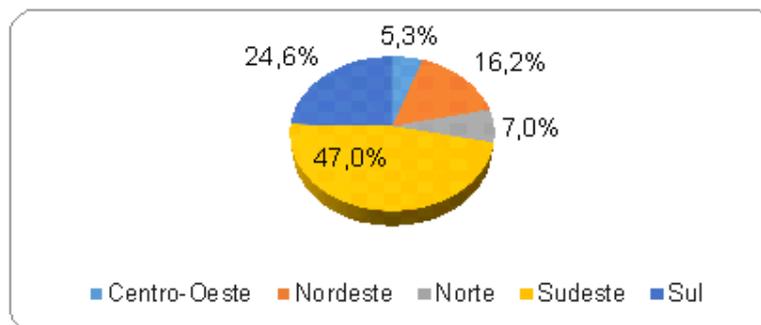
Um ponto que chama a atenção nesta tabela é que as unidades descentralizadas não foram organizadas de modo a distribuir os recursos financeiros de forma equânime. Ou seja, enquanto São Paulo administra cerca de 31% dos recursos financeiros descentralizados, a Terceira Região, por exemplo, é responsável por apenas 2,60% desses valores.

Tal tipo de estrutura está mais associada com a organização e com a demanda dos Estados e, conseqüentemente, com a distribuição política de poder entre estes entes, do que com a necessidade de divisão de trabalho dentro da RFB. Como efeito, esse modelo pode gerar distorções nos tamanhos das equipes, na carga de trabalho entre os centros de custo, na alocação dos servidores e dos recursos financeiros e, finalmente, no desempenho da função. Especialmente em uma organização com o tamanho da RFB, a capacidade de gerenciamento da atividade pode ser beneficiada por uma maior homogeneidade entre as equipes. Uma vez que o ápice estratégico do órgão tende a naturalmente estabelecer regras de forma padronizada e a esperar resultados similares das projeções.

Além disso, a variabilidade de realidades existente entre os componentes dessas díspares equipes causa ruídos na comunicação interna. As diferenças de padrões são tantas que em anos de observação pode-se perceber não ser incomum o fato de um servidor lotado em um determinado tipo de departamento não ter conhecimento de certos procedimentos os quais são adotados em outros.

Adicionalmente, a atual estrutura também reverbera na função alocativa de recursos do Estado, o que se pode observar no Figura 3.

**Figura 3** – Porcentagem de valores de empenhos por região geográfica



Fonte: resultados da pesquisa.

Os dados revelam que a estrutura também não é focada nas desigualdades regionais do país. Isso porque a Região Sudeste, a qual reconhecidamente possui o maior grau de desenvolvimento regional, é também onde se aplicam a maior parte dos recursos (47%). Em contrapartida, regiões menos desenvolvidas como Região Norte e a Centro-Oeste recebem valores destacadamente baixos. É oportuno esclarecer que o presente argumento não pretende advogar por uma aplicação igual de recursos entre todas as regiões geográficas, mas destacar uma oportunidade de redução de desigualdades regionais por meio da função alocativa do Estado.

Tal dificuldade se acentua na Região Norte, em razão de esta ser fortemente marcada pela presença de populações indígenas, ribeirinhas e rurais, as quais enfrentam severas limitações para acesso aos serviços oferecidos pelo órgão através de ferramentas eletrônica, como sítios na Internet, ou aplicativos em dispositivos móveis. Isso significa que a efetividade desses serviços para a população local depende em maior proporção da presença física de unidades da RFB, o que demanda justamente o uso de recursos administrativos.

Outro fator importante, o qual reclama um olhar mais atento para a Região Norte, é o geográfico. Tanto em razão de se tratar de mais de 45% do território nacional, com as consequentes dificuldades para se deslocar e administrar as unidades existentes, mas também, pelo tamanho da fronteira terrestre a qual precisa ser vigiada. Inclusive, pelo fato de haver grandes produtores de substâncias entorpecentes nos países adjacentes e de se encontrarem cobiçadas riquezas no bioma amazônico e em áreas de mineração. Nesse contexto, há potencial para que os recursos do órgão sejam usados em unidades, pessoal, processos de trabalho e operações que combatam essas transações que prejudicam a sociedade brasileira nas duas pontas.

Especificamente sobre os processos de despesa, concluiu-se que 54,59% foram referentes a compras transacionadas no período. Mister se faz apontar a ausência de um

sistema de banco de dados para registrar e gerenciar as compras e os contratos da RFB. Tal lacuna certamente dificulta o trabalho dos gestores da área de várias formas, até mesmo para tarefas fundamentais como estabelecer objetivos, acompanhar resultados ou traçar estratégias.

O nível de centralização das compras apresentou frequências relativas parecidas com aquelas constantes na Figura 1. Dessarte, as unidades locais foram as que mais compraram com 76,11% das observações, contra 20,28% das superintendências. Portanto, o recente processo de regionalização das compras no órgão ainda se mostra tímido.

Conclui-se, então, que as compras realizadas pela RFB ainda se operam por um modelo predominantemente descentralizado. Essa dedução parece também estar apoiada pelos níveis de agrupamento das compras o qual demonstrou que 87,5% tiveram como usuária apenas uma unidade gestora. Não obstante, a própria detecção de que cerca de uma em cada oito compras no órgão se executa de forma agrupada já é um resultado que pode ser comemorado pelos defensores dessa estratégia, considerando-se o histórico da organização.

Já em relação à descentralização das compras, percebe-se que as unidades centrais compraram menos que todas as regiões fiscais no período e que esses processos atenderam somente a seus próprios departamentos, o que confirma a inexistência de execução centralizada de compras administrativas. Ou seja, com a exceção dos grandes contratos operacionais da organização, a função de compras é delegada às superintendências e, principalmente, às unidades locais. Portanto, ao menos em relação às despesas administrativas, não existe um controle central da cadeia de suprimentos ou foco na promoção de relações com fornecedores estratégicos. Conseqüentemente, o desenvolvimento da função de compras da RFB pode, no máximo, ser classificado como predominantemente no estágio 3 – Desenvolvimento (BAILY, 2015), com a presença de equipes ainda em estágios menos desenvolvidos.

Por outro lado, a Oitava Região Fiscal foi responsável por 23,89% das transações observadas, enquanto, surpreendentemente, a Décima Região Fiscal e a Sétima Região Fiscal somente trabalharam 4,44% e 4,72% da amostra, respectivamente, as menores frequências. Tal espanto decorre do fato de as regiões terem o terceiro e o quarto maiores orçamentos, de acordo com a Tabela 2. Contudo, a frequência de compras centralizadas nessas regiões parece indicar que estão em um estágio mais avançado do projeto de regionalização, a exemplo do que ocorre com a Quarta Região Fiscal, o que tende a reduzir a quantidade de processos de compras. A Tabela 4 relaciona as frequências de processos trabalhados por região fiscal.

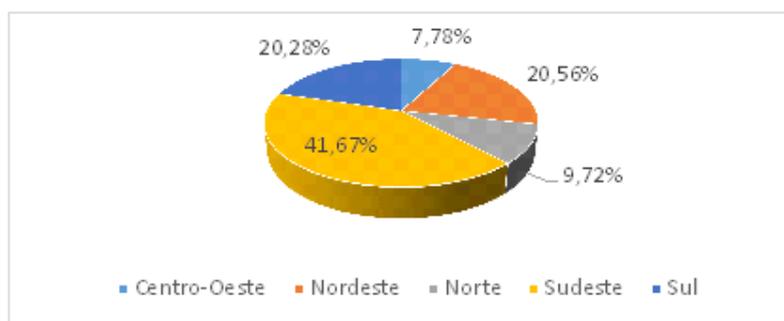
**Tabela 3** – Porcentagem dos processos de compras públicas por região fiscal

Região Fiscal	Frequência absoluta	Frequência relativa	Compras centralizadas	
Unidades Centrais	13	3,61%	8	61,54%
Primeira Região	18	5,00%	0	0,00%
Segunda Região	32	8,89%	3	9,38%
Terceira Região	19	5,28%	1	5,26%
Quarta Região	20	5,56%	9	45,00%
Quinta Região	35	9,72%	6	17,14%
Sexta Região	47	13,06%	5	10,64%
Sétima Região	17	4,72%	3	17,65%
Oitava Região	86	23,89%	5	5,81%
Nona Região	57	15,83%	3	5,26%
Décima Região	16	4,44%	2	12,50%
Total	360		45	

Fonte: resultados da pesquisa.

Retomando-se o tema da desigualdade regional, os resultados externam que, realmente as regiões Norte e Centro-Oeste, justamente as que recebem as menores dotações orçamentárias na RFB, são também as que menos compram. No Centro-Oeste trabalhou-se 7,78% dos processos de compras, e no Norte 9,72%, realidade bem diferente das demais regiões geográficas. Não é forçoso repisar que as regiões Nordeste e Norte possuem reconhecidamente os maiores problemas de desenvolvimento regional no país. Assim, por ser a função de compras uma ferramenta a qual pode ser usada para mitigar problemas sociais, parece haver espaço para melhorias, especialmente no que diz respeito a esta região.

**Figura 4** – Porcentagem dos processos de compras por região geográfica



Fonte: resultados da pesquisa.

Sobre o tema formalização, demonstra-se que a regra de se executar licitações é, na prática, a exceção. Primeiramente, notam-se as ausências das modalidades relacionadas na Lei de Licitações entre as observações da amostra, o que reforça a necessidade de

atualizações como as promulgações da Nova Lei de Licitações e do pregão eletrônico. Isso porque, tais ausências são indícios da obsolescência de ritos como a carta convite, tomada de preços e concorrência. Em relação ao pregão eletrônico, foi o rito selecionado para licitar entre 13,89% dos processos de compras observados, conforme se observa na Tabela 5.

**Tabela 4 – Porcentagem dos processos de compras por rito de contratação**

Rito de Contratação	Frequência Absoluta	Frequência relativa
Suprimento de Fundos	26	7,22%
Dispensa por Valor	257	71,39%
Demais Dispensas e Inexigibilidades	27	7,50%
Pregão Eletrônico	50	13,89%
Total	360	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Portanto, a única modalidade de licitação presente na amostra não chegou a ser eleita para um sétimo das compras públicas realizadas, mas a chamada compra direta revelou-se a forma mais usual de atender às demandas. Entre todos os ritos, a dispensa de licitação pelos critérios de valor tiveram destaque com 71,39% das observações, o que, mesmo sendo inferior ao levantado por Soares (2020), 90,01%, parece confirmar sua preferência, porém, em Souza (2022), os pregões representaram 67,18% das compras. Logo, com esse nível de fragmentação nas compras inibe muitas das potenciais vantagens relacionadas às estruturas centralizadas se tornam inviáveis para o órgão.

Continuando-se com a análise, passa-se a discorrer sobre a especialização ocupacional, com o qual verificou-se serem os Serviços ou Seções de Programação e Logística (nível intermediário de especialização) os formatos de equipe que efetuaram a maior quantidade de compras na RFB, 58,61% dos processos de compra. Já as equipes mais especializadas, Divisões, Serviços ou Seções de Licitações, que cuidam somente de licitações, dispensas e inexigibilidades de licitação, compraram menos, apresentando uma frequência de 23,06%. Por fim, o resultado para as equipes mais complexas, as Seções ou Serviços de Gestão Corporativa, as quais acumulam ainda diversos processos de trabalho relacionados à gestão de tecnologia da informação e à gestão de pessoal, foi 18,33%.

Portanto, os dados revelam que a estratégia regimental da RFB é concentrar as compras com equipes com nível moderado de especialização funcional. Tal decisão se amolda à estratégia de descentralização identificada anteriormente em razão da limitação de recursos e, especialmente, de servidores, não permitir a replicação de equipes especializadas em uma grande quantidade de unidades descentralizadas. A própria natureza das equipes de gestão corporativa, por acumularem uma quantidade tão diversa de tarefas diferentes e

complexas, somente consegue ser explicada nesse contexto, o qual gera muitas dificuldades para os membros dessas equipes.

**Tabela 5 –** Porcentagem de processos de compras por nível de especialização

<b>Complexidade Ocupacional</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Gestão Corporativa	66	18,33%
Logística	211	58,61%
Compras e Licitações	83	23,06%
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados demonstram que as equipes são razoavelmente experientes com médias de 4,26 anos. Ocorre que, o desvio-padrão, 3,39 anos, revela que há bastante heterogeneidade nos dados, tendo-se observado desde compras realizadas por servidores que nem mesmo eram das equipes a um servidor com quase vinte anos de experiência na área. Tanta variabilidade, associada ao fato de os últimos concursos para o órgão terem ocorrido em 2014, sugere que a atividade pode estar sofrendo com a rotatividade de compradores. De fato, é comum que servidores lotados nessas áreas solicitem transferência para atividades com menores níveis de responsabilidade e menos pressão por resultados. Esses fatores, combinados com a inexistência de incentivos individuais para retenção de talentos, podem estar reduzindo a experiência das equipes de compras da RFB.

**Tabela 6 –** Estatística descritiva das variáveis de especialização

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Tempo de experiência compras	4,26	3,16	0,00	3,39	0,00	19,88
Treinamento profissional	3,32	3,00	3,00	2,09	0,00	16,00

Fonte: resultados da pesquisa.

Em contrapartida, o treinamento profissional retornou uma média de 3,32 pontos para capacitações realizadas no triênio anterior à compra observada, ou para formação acadêmica relacionada com a atividade. Este valor parece indicar um bom nível, pois a política de capacitação do órgão demanda uma amplitude de 2,1 a cada triênio. Com isso, conclui-se que a política de capacitação da RFB demonstra resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da estrutura das organizações públicas no Brasil se faz relevante não somente pela importância do tema em si, mas também pelo protagonismo do gasto governamental no Produto Interno Público. Destarte, o mapeamento das dimensões da estrutura da RFB, órgão de grande capilaridade em todo o território nacional, contribui tanto com a atividade dos gestores do órgão como de outros *stakeholders*.

Em resumo, o estudo demonstra que ainda são praticadas de forma bastante descentralizada a execução orçamentária e as funções de compras da RFB, ainda que os valores alocados sejam centralizados nos órgãos centrais. Sobre a formalização, houve prevalência das dispensas por valor, ritos mais céleres, apesar de o maior volume financeiro das despesas ter sido transacionado via pregões eletrônicos. Complementarmente, o nível de especialização, revelou a presença de rotatividade de servidores nas equipes de compras e que o plano de capacitação do órgão produz resultados observáveis. Já a complexidade ocupacional é moderada, com maior atuação das equipes de logística.

Sobre as limitações do estudo, destaca-se o fato de os dados observados não contemplarem todas as dimensões e construtos do modelo teórico, o que excluiu da mensuração dimensões como a participação nas decisões e como a observação de regras.

Enfim, entende-se ser adequado estudar as relações entre as dimensões estruturais com outros fenômenos organizacionais como o ambiente, a estratégia ou o desempenho. Outra possibilidade são estudos comparativos com outras organizações públicas, outras atividades do órgão ou outros períodos.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, R. *Organizational structure and public service performance*. In: WALKER, R. M., BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. (org.) **Public management and performance: research directions**. Nova York: Cambridge University Press, 2010. p. 91-109.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 471 p.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília: Presidência da República, 1993. 50 p.

BRASIL. Portaria nº284, de 27 de julho de 2020. **Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia**. Brasília: Ministério da Economia, 2020. 96 p.

BRASIL. Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília: Presidência da República, 2021a. 70 p.

CUNHA, H. S. **Os efeitos do sistema de registro de preços nas compras públicas**: Estudo de caso do Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz-FIOCRUZ-BA. Orientador: José Antonio Gomes de Pinho. 2012. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2012.

DALTON, D. R.; WILLIAM D.T.; SPENDOLINI, M. J.; FIELDING, G. J.; PORTER, L. *Organizational structure and performance: a critical review*. **Academy of Management**, Dallas, v. 5, n. 1, p. 49-64, jan. 1980. Disponível em: <https://journals.aom.org/>. Acesso em: 19 fev. 2023.

HAGE, J.; AIKEN, M. *Relationship of centralization to other structural properties*. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 12, n. 1, p. 72-92, jun. 1967. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2391213>. Acesso em 19 fev. 2023.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; QUEIROZ, N. S.; SILVA, T. D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: BASTOS, A.V.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 91-141.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; QUEIROZ, N. S.; SILVA, T. D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; e BASTOS, A. V. B. (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Artmed, p. 109-170, 2014.

MANDIM, D. **Estatística descomplicada**. 11. ed. Brasília: Vestcon, 2006. 229 p.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**: a synthesis of the research. Nova Jersey: *Prentice-Hall*, 1979. 512 p. a

REIS, P. R. C. **Desempenho nos contratos de compras públicas**: evidências empíricas das mudanças institucionais no Brasil. Orientador: Sandro Cabral. 2015. 136 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2015.

SOARES, L. S. **Centralização x descentralização**: uma análise do arranjo organizacional da função de compras/licitações no contexto da UFMG. Orientador: Frederico Poley Martins Ferreira. 2020. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2020.

SOUZA, K. R. **Influência das estruturas e dos processos de governança e gestão de aquisições no desempenho das compras públicas**. Orientador: Armando Santos Moreira da Cunha. 2022. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. Nova York: Harper & Bros, 1911. 112 p.

WALKER, R. M.; BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. **Public management and performance**. Nova York: *Cambridge University Press*, 2010. 287 p.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The economic institutions of capitalism: firms, markets relational contracting**. Londres: The Free Press, 1985. 450 p.