



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Rosani Cesário Pereira

Competências essenciais dos pregoeiros: um estudo com base na percepção dos
profissionais da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI

Florianópolis

2023

Rosani Cesário Pereira

Competências essenciais dos pregoeiros: um estudo com base na percepção dos profissionais da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Coorientadora: Prof.^a Gertrudes A. Dandolini, Dra.
Tutor: Juliano Keller Alvez, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pereira, Rosani Cesário

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PREGOEIROS : um estudo com base na percepção dos profissionais da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí - AMFRI / Rosani Cesário Pereira ; orientadora, Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a, coorientadora, Prof.^a. Gertrudes A. Dandolini, Dr.^a., 2023. 243 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Competências. Competências Essenciais. Pregoeiro.. I. Lapolli, Dr.^a, Prof.^a Édis Mafra . II. Dandolini, Dr.^a., Prof.^a. Gertrudes A.. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Rosani Cesário Pereira

Competências essenciais dos pregoeiros: um estudo com base na percepção dos profissionais da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Vitória A. Braga de Souza, Dra.
Universidade Federal de Goiás – UFG

Prof.^a Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2023.

Dedico esta obra ao meu marido, Willy, companheiro de caminhada. Sem seu apoio, nada disso seria possível!
Obrigada, meu amor.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao término do curso de mestrado, uma sensação de dever cumprido me invade, e quase automaticamente relembro a trajetória até aqui percorrida, desde o primeiro dia de aula, como aluna isolada, ainda em 2019, passando pela alegria da aprovação no mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC e pelo início das aulas como aluna regular em 2020. Mas estas logo foram interrompidas devido à pandemia de covid-19, para posteriormente retornarem *on-line*, e só quase dois anos depois voltarem a ser presenciais, até chegar a este momento, quando se encerra essa caminhada. Caminhada de enorme aprendizado, de convívio com pessoas maravilhosas que me ensinaram o quão rico é o conhecimento compartilhado pelos mestres e colegas, especialmente do Grupo de Pesquisa Inovação, Ciência e Tecnologia – CoMovI, com quem tive o privilégio de conviver nesse período. Pessoas que despertaram o melhor que havia em mim, a vontade de aprender a aprender, a vontade de ser uma pessoa melhor a cada dia. Dessa forma, deixo aqui registrada a minha eterna gratidão a todos que de algum modo compartilharam comigo seu tempo, seu conhecimento, sua amizade e seu carinho nesse tempo. Levo todos nas minhas melhores lembranças e dentro do meu coração!

Agradeço primeiramente a Deus pelo privilégio de ter saúde e poder trabalhar pela realização dos meus sonhos, por me amparar nos momentos de tristeza, desânimo e cansaço, por me levantar nas quedas e me ensinar a buscar forças dentro de mim mesma para recomeçar, por vigiar-me para que eu siga o caminho reto, com sabedoria! Gratidão, meu Pai!!!

Agradeço aos meus pais, *in memoriam*, Diva e Renato, por todo o amor e o cuidado que me dedicaram ao longo de suas vidas, pelos exemplos de vida que sempre me inspiraram, por terem constantemente me incentivado a buscar o conhecimento, apesar de eles mesmos terem tido poucas oportunidades para isso. Tenho certeza de que, se estivessem neste plano, ficariam orgulhosos dessa conquista, assim como tenho a certeza de que me observam e torcem por mim onde estiverem. Gratidão, pai e mãe!!!

Agradeço às minhas filhas, Yanaê, Yonala e Elisa, razões do meu imenso orgulho, do brilho em meus olhos, do pulsar do meu coração, do sorriso em meu rosto. Obrigada por sempre estarem ao meu lado, por me incentivarem a persistir na caminhada nos momentos de incertezas e angústias, por adoçarem minha existência com o carinho e o amor que sempre me dedicaram, pelos conselhos que me dão – invertendo a ordem da vida,

em que, em vez de aconselhar, eu sou aconselhada por essas mulheres sábias, justas e empoderadas. Gratidão, meus amores!!!

Agradeço ao meu marido e companheiro de caminhada há 25 anos, Willy, por entender minhas ausências, por suportar muitas vezes meu jeito temperamental, meu nervosismo, cansaço e desânimo. Por ter sido meu porto seguro durante toda a jornada, por andar de mãos dadas comigo pelos difíceis caminhos da vida e nunca ter soltado minha mão. Por ser essa pessoa forte, intensa e companheira que me ensina todos os dias que nada na vida é inatingível ou inalcançável. Por respeitar meus espaços, minhas opiniões divergentes e meus sentimentos contraditórios, por relevar minhas falhas, meus desapegos, minha necessidade de liberdade e de independência para agir, pensar e viver. Esse mestrado só foi possível por eu ter a certeza de que você estaria ao meu lado, me apoiando e me amparando. Te amo infinitamente. Gratidão, meu amor!

Agradeço à minha família por todo o apoio, especialmente minha irmã, Márcia, minha companheira de horas incertas, irmã amiga, por segurar minha mão em momentos difíceis, por poder contar com você em todas as horas, por se fazer tão presente, amada e necessária na minha vida. Obrigada, mana!!!

Agradeço à professora Izabel Cristina Feijó de Andrade, do Instituto de Consultoria Educacional e Pós-Graduação – ICEP, de São José (SC), por me fazer compreender que a universidade pública é sim para todos, que querer é poder, basta esforço e dedicação. Por me ensinar o “caminho das pedras” e por me incentivar a buscar o meu lugar na academia. Foi ela quem plantou no meu coração a semente que hoje floresce ao receber o título de mestra no Departamento de EGC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Obrigada, professora, por me ensinar a acreditar nos meus sonhos!

Agradeço à professora Édis Mafra Lapolli por aceitar me orientar e acreditar em mim, por me dar alguns merecidos puxões de orelha para que eu me esforçasse mais, pois ela sabia que eu podia mais, e assim me ajudar a crescer como acadêmica e como ser humano, como exemplo de uma borboleta que sai do casulo para alçar voo. Obrigada pela sabedoria e pela paciência, professora, pelo conhecimento repassado, pela dedicação, pelo zelo e pelo carinho que me dedicou durante essa jornada acadêmica. Levo-a tatuada no meu coração para toda a vida. Gratidão, eterna mestra!!!

Agradeço às professoras Gertrudes Dandolini, minha coorientadora, e Inara Antunes Vieira Willerding, por serem tão atenciosas e colaborarem sempre tão gentil e carinhosamente em minha trajetória e em minha evolução como acadêmica. Gratidão, professoras!

Agradeço ao meu tutor, Juliano Keller Alvez, que com toda a paciência do mundo tentou sempre resgatar em minhas entranhas o equilíbrio e o discernimento necessários que em muitas horas me faltaram, que me fizeram pensar em desistir. Tutor que me ensinou a perseverar e buscar fazer o melhor que eu pudesse em tudo que me propusesse a fazer. Com ele aprendi que desistir não é uma opção! Foi meu tutor, meu professor, meu psicólogo, meu irmão, meu incentivador e meu grande amigo! Vou levá-lo dentro do meu coração por onde for! Gratidão, meu eterno amigo!!!

Agradeço aos meus amigos e confidentes José Carlos Borges, Waldoir Valentim Gomes Júnior, Joiceli Rossoni Lapolli e Paulo Lapolli, responsáveis por dividirem bons momentos e dias inesquecíveis, por serem pessoas iluminadas, que me emocionam, inspiram e encorajam. Levo vocês nas minhas mais doces e melhores lembranças. Obrigada, amigos!!!

Agradeço aos colegas do CoMovI, que me acolheram e me apoiaram incondicionalmente, que conviveram comigo durante o mestrado e que de alguma forma impactaram minha passagem pelo grupo, do qual me orgulho em fazer parte! Gratidão, companheiros!!!

Agradeço à minha companheira de trabalho Denise C. H. Ribeiro, que tantas vezes deixou seus afazeres para me ajudar a configurar algumas tabelas, quadros, gráficos, sumários, entre tantos outros temas para os quais precisei da sua colaboração. Denise sempre foi muito mais que uma colega de trabalho, ao longo do tempo transformou-se naquela pessoa essencial e indispensável, já não saberia mais caminhar sem ela ao meu lado. Obrigada, amiga!!!

Agradeço aos queridos professores da banca examinadora por dedicarem um tempo para leitura e análise desta pesquisa.

Agradeço a todos os professores com quem tive o prazer de ser aprendiz, especialmente os professores Cristiano, Neri, Fialho, Édis, Pacheco, Inara, Gertrudes, Gregório, Alexandre Biz, entre outros. Da mesma forma, agradeço aos colegas do EGC/UFSC que compartilharam comigo suas experiências, seus talentos, seu tempo, seu conhecimento e contribuíram para minha caminhada ao longo do mestrado. Obrigada, mestres e colegas!!!

Por fim, as palavras de ordem a todos que me incentivaram a chegar até aqui é e sempre será: GRATIDÃO, GRATIDÃO, GRATIDÃO!!!

“Quero ser apenas um entre os milhões de brasileiros que resistem.”

(Carlos Marighella)

RESUMO

O modelo de gestão que vem se consolidando na administração pública no decorrer dos anos, implica desconstruir formas tradicionais de gestão, de modo a finalmente partir para uma gestão inovadora, tecnológica e moderna, focada no desenvolvimento de competências essenciais dos servidores para a efetividade dos serviços públicos. Este estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI em relação às competências essenciais para a atuação na sua função. Os sujeitos da pesquisa foram 11 pregoeiros selecionados na região da AMFRI, sendo um representante de cada município associado. A AMFRI localiza-se em Itajaí, no Baixo Vale, e é formada pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. Como objetivos específicos, procura-se identificar o perfil sociodemográfico dos participantes, verificar a existência do princípio da segregação de função dos pregoeiros da região e identificar as competências essenciais na percepção dos pregoeiros da região. Como instrumentos de coleta de dados, foi adotada a entrevista semiestruturada, com o uso de um roteiro de entrevista. O método de análise temática foi utilizado para interpretação e análise dos dados. Assim, ao final do estudo, apresentam-se as competências essenciais encontradas na percepção dos participantes, de maneira a contribuir para o desenvolvimento das competências essenciais requeridas nessa função, visando à melhoria na condução dos processos licitatórios e à eficiência nas contratações públicas daquela região, colaborando para o debate e a ampliação do conhecimento no âmbito acadêmico e público. Os resultados alcançados poderão servir de parâmetros para a elaboração de um roteiro para a formação continuada, ou mesmo para futuras capacitações a serem promovidas pela AMFRI, com o intuito de desenvolvê-las entre os pregoeiros da região, bem como para a implementação de programas de gestão e desenvolvimento de competências na administração pública municipal, que poderão servir, inclusive, de inspiração para outras regiões.

Palavras-chave: competências; competências essenciais; pregoeiro.

ABSTRACT

The management model that has been consolidating in public administration over the years, implies deconstructing traditional forms of management, to finally move towards an innovative, technological and modern management, focused on the development of essential skills of the servers, for the effectiveness of the services public. The general objective of this study is to analyze the perception of auctioneers of the Association of Municipalities of Foz do Rio Itajaí - AMFRI, in relation to the essential competences to perform in their function. The research subjects were eleven auctioneers selected in the AMFRI region, one representative from each associated municipality. AMFRI is located in the municipality of Itajaí, in Baixo Vale and is formed by the municipalities of Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha and Porto Belo. In its specific objectives, it seeks to identify the socio-demographic profile of the participants, verify the existence of the principle of segregation of functions of the criers in the region and identify the essential competences in the perception of the criers in the region. As data collection instruments, semi-structured interviews were used, with the use of an interview script. The thematic analysis method was used for data interpretation and analysis. Thus, at the end of the study, the essential competences found in the perception of the participants are presented, as a contribution to the development of essential competences to work in the function, aiming at improving the conduct of bidding processes and the efficiency in public contracting in that region, collaborating with the debate and expansion of knowledge in the academic and public spheres. The results achieved may serve as parameters for the elaboration of a roadmap for continued training or even for future training to be promoted by AMFRI, with the aim of developing them among auctioneers in the region, as well as the implementation of management programs and development of competences in municipal public administration, which may even serve as an inspiration for other regions.

Keywords: competencies; essential competencies; public buyer.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Divisão territorial das associações de municípios do estado de Santa Catarina | 34 |
| Figura 2 – Competência..... | 49 |
| Figura 3 – Valor social e valor econômico..... | 50 |
| Figura 4 – Importância do capital intelectual | 52 |
| Figura 5 – Conceito de competência | 59 |
| Figura 6 – Compartilhamento de competências | 60 |
| Figura 7 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas..... | 69 |
| Figura 8 – Competências gerenciais – Enap..... | 71 |
| Figura 9 – Competências gerais – Enap | 72 |
| Figura 10 – Mandala de competências comportamentais – Enap | 73 |
| Figura 11 – Diagrama das atividades do pregoeiro | 100 |
| Figura 12 – Sugestões de fluxograma para a condução da seleção de pregoeiros | 104 |
| Figura 13 – O perfil do pregoeiro e as suas competências | 106 |
| Figura 14 – Fluxograma de trabalho..... | 108 |
| Figura 15 – Reportagem 1 | 135 |
| Figura 16 – Reportagem 2 | 136 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Teses (T) e dissertações (D) do PPGEGC nas temáticas da pesquisa..... | 41 |
| Quadro 2 – Busca de estudos recentes no Google Scholar dos constructos “competência” e “competência essencial” | 46 |
| Quadro 3 – Competência para o profissional | 50 |
| Quadro 4 – Conceitos de competências..... | 54 |
| Quadro 5 – Conceitos adotados nesta pesquisa | 59 |
| Quadro 6 – Conceito de competência essencial | 65 |
| Quadro 7 – Atribuições pertinentes ao pregoeiro..... | 82 |
| Quadro 8 – Lista de publicações selecionadas a respeito do pregoeiro..... | 85 |
| Quadro 9 – Atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro na visão dos gestores e dos pregoeiros do IFSC | 86 |
| Quadro 10 – Competências necessárias para a função de pregoeiro agrupadas por similaridade | 89 |
| Quadro 11 – Matriz de competências para a função de pregoeiro no IFSC – <i>campus</i> São José | 91 |
| Quadro 12 – Conhecimentos, habilidades e atitudes esperados dos pregoeiros e da equipe | 94 |
| Quadro 13 – Habilidades pertinentes ao pregoeiro | 95 |
| Quadro 14 – Denominações dos sujeitos da pesquisa e suas respectivas localidades. | 114 |
| Quadro 15 – Definição e criação do roteiro para entrevista semiestruturada..... | 116 |
| Quadro 16 – Síntese dos dados sociodemográficos, da segregação de função, das competências essenciais na percepção dos pregoeiros da região da AMFRI, das barreiras, dos fatores facilitadores e da capacitação AMFRI | 139 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 – Gênero dos participantes. | 124 |
| Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes | 124 |
| Gráfico 3 – Cargos de provimento efetivo ou cargos em comissão. | 125 |
| Gráfico 4 – Tempo no serviço público | 125 |
| Gráfico 5 – Tempo no exercício da função de pregoeiro. | 126 |
| Gráfico 6 – Nível de formação dos participantes. | 126 |
| Gráfico 7 – Segregação de função. | 128 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFP – Atividade de Formação Programada

AMFRI – Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí

Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AT – Análise temática

BDI – Benefício e Despesas Indiretas

BESC – Banco do Estado de Santa Catarina

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CoMovI – Grupo de Pesquisa “Inovação em Ciência e Tecnologia”

Eadcon – Instituição de Ensino a Distância

EDB – Escola de Direito de Brasília

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

EGEM – Escola de Gestão Pública Municipal

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

EPI – Equipamento de proteção individual

ETP – Estudo Técnico Preliminar

FAIARA – Faculdade Integrada de Araguatins

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau

GAECO – Grupos de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado

GC – Gestão do Conhecimento

ICEP – Instituto de Consultoria Educacional e Pós-Graduação

IDP – Instituto Brasiliense de Direito Público

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

IPRESP – Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Balneário Piçarras

LGBT – Lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros

MBA – *Master of Business Administration*

MPSC – Ministério Público de Santa Catarina

NLL – Nova Lei de Licitações

PDCA – Planejar, Fazer, Checar, Agir

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PODC – Planejamento, Organização, Direção e Controle

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SC – Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Univali – Universidade do Vale do Itajaí

TCE – Tribunal de Contas do Estado

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

TO – Tocantins

TR – Termo de referência

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UnP – Universidade Potiguar

WEF – *World Economic Forum*

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 19 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 19 |
| 1.2 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 29 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 34 |
| | 1.3.1 Objetivo Geral | 35 |
| | 1.3.2 Objetivos Específicos | 35 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO..... | 35 |
| 1.5 | ADERÊNCIA AO PPGE GC..... | 38 |
| 1.6 | ASPECTOS ÉTICOS..... | 42 |
| 1.7 | ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 43 |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA | 45 |
| 2.1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 45 |
| 2.2 | COMPETÊNCIAS..... | 47 |
| 2.3 | COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS..... | 61 |
| 2.4 | COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP..... | 66 |
| 2.5 | O PREGÃO E O PREGOEIRO..... | 73 |
| 2.6 | O PREGÃO..... | 74 |
| 2.7 | O PREGOEIRO E AS SUAS ATRIBUIÇÕES..... | 78 |
| 2.8 | ESTUDOS RECENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DO PREGOEIRO.... | 85 |
| 2.9 | COMPETÊNCIAS DO PREGOEIRO..... | 96 |
| 2.10 | SÍNTESE DO CAPÍTULO..... | 105 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 107 |
| 3.1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 107 |
| 3.2 | FLUXOGRAMA DE TRABALHO..... | 108 |
| | 3.2.1 Início da pesquisa | 109 |
| | 3.2.2 Revisão da literatura | 109 |
| | 3.2.3 Síntese da revisão da literatura | 110 |
| | 3.2.4 Caracterização da pesquisa | 110 |
| | 3.2.5 Seleção dos participantes da pesquisa | 114 |
| | 3.2.6 Definição e desenvolvimento do roteiro para entrevista semiestruturada | 115 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.7 Realização do pré-teste e ajuste do roteiro para entrevista semiestruturada..... | 117 |
| 3.2.8 Coleta de dados empíricos | 118 |
| 3.2.8.1 Pesquisa de campo | 118 |
| 3.2.8.2 Pesquisa documental | 119 |
| 3.2.9 Aplicação das entrevistas semiestruturadas | 119 |
| 3.2.10 Apresentação e análise dos resultados..... | 121 |
| 3.2.11 Conclusões e sugestões para futuros trabalhos..... | 121 |
| 3.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO | 122 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 123 |
| 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 123 |
| 4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS PREGOEIROS..... | 123 |
| 4.2.1 Dados sociodemográficos..... | 123 |
| 4.2.2 Segregação de função | 127 |
| 4.2.3 Competências – CHA | 129 |
| 4.2.3.1 Conhecimento | 129 |
| 4.2.3.2 Habilidade | 131 |
| 4.2.3.3 Atitude | 131 |
| 4.2.4 Barreiras, facilitadores e capacitação AMFRI..... | 132 |
| 4.2.4.1 Barreiras | 132 |
| 4.2.4.2 Fatores facilitadores..... | 134 |
| 4.2.4.3 Capacitação AMFRI..... | 134 |
| 4.2.5 Comentários adicionais captados nas entrevistas | 137 |
| 4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO | 139 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.. | 143 |
| 5.1 CONCLUSÕES..... | 143 |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 147 |
| REFERÊNCIAS | 150 |
| APÊNDICE A | 166 |
| APÊNDICE B..... | 196 |
| APÊNDICE C | 201 |
| ANEXO A..... | 208 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 1982, aos 16 anos, consegui meu primeiro emprego: balconista em uma loja de tecidos no centro de Balneário Piçarras. À época, morava em Penha (SC). Lembro como se fosse hoje, apesar dos anos passados, a alegria desse primeiro dia de trabalho. Saí de casa para tentar a sorte – menina nova e inexperiente, falei para meus pais que havia uma entrevista de emprego, mas na verdade fui com a cara e a coragem me oferecer para trabalhar naquele pequeno comércio: uma loja de tecidos e aviamentos, uma das poucas existentes no município naquele tempo.

Para minha felicidade, fui contratada para a temporada de verão que se aproximava, voltei com sorriso largo no rosto contando para meus pais que o emprego era meu e que logo teria meu primeiro salário. Meu pai, homem sério e desconfiado que é até hoje, foi à loja indicada para conversar com o proprietário, verificar o ambiente e descobrir se era verdade o que eu dizia, e não gostou nada de saber que o expediente terminava tarde justamente para aproveitar o movimento da temporada de verão, típico das cidades litorâneas. Nesse horário, próximo das 21h, eu teria que voltar a pé para casa, caminhando em torno de 5 km sozinha e no escuro, pois não passava mais ônibus. Meu pai, à época, não tinha carro para me buscar e tentou me fazer desistir, mas percebeu que minha teimosia era maior que seu medo de que algo me acontecesse e, nesse instante, sentiu que eu começava a trilhar o meu próprio caminho pela vida.

Depois disso, não parei mais. Meu próximo emprego foi de bancária na única agência do município, em que se consultava o saldo das contas em enormes formulários de papel contínuo para então atualizar à caneta o saldo nas cadernetas de poupança dos clientes. Essas lembranças me fazem rir e ao mesmo tempo me consternam, um misto de memórias de tempos difíceis e de bons momentos de um desabrochar da minha juventude que me traz muitas saudades.

Venho de uma família de classe média baixa, em que meus pais sempre lutaram muito para sustentar seus três filhos (tenho um irmão e uma irmã, todos mais novos) e nunca nos deixaram faltar nada, sempre tivemos o básico e o necessário para nos mantermos, porém nada supérfluo ou de luxo. Entretanto, com todos os seus esforços, nos ensinaram a dar o devido valor às coisas e às pessoas que nos cercam; nunca nos deram moleza, como se diz, ou “vida

mansa”): tínhamos que ajudar nas tarefas da casa, e tudo precisava ser conquistado por nosso próprio mérito. Nossa educação era extremamente rígida – daquelas que só com um olhar já sabíamos o que eles queriam nos dizer e obedecíamos imediatamente, coisa que não existe mais atualmente. Quando tirávamos notas boas na escola, não adiantava esperar os parabéns, pois diziam que não tínhamos feito mais que nossa obrigação.

Meu pai, um homem forte e temperamental, teve muitas profissões ao longo da vida, sempre tentando se reinventar para sustentar a família, mas se aposentou mesmo no antigo Banco do Estado de Santa Catarina – BESC, depois de muitos anos de labuta. Minha mãe, depois de criar os filhos, já madura, também foi trabalhar fora para ajudar no sustento da família, já que estávamos crescendo e era preciso bancar nossos estudos na faculdade. Assim, ela foi contratada pela prefeitura de Penha, onde se tornou muito conhecida por seu coração generoso e sempre disposto a ajudar o próximo. Várias vezes foi convidada pelos partidos políticos locais para se candidatar a vereadora, o que sempre recusou, pois não gostava da carreira política. Dizia que não precisava ser vereadora para ajudar alguém. Todos conheciam a “Dona Diva” no município de Penha, e após sua morte foi homenageada pela prefeitura com nome de rua. Ela faleceu em 2010 de um câncer agressivo no pulmão que a arrastou para vários consultórios médicos, infinitos exames, intermináveis quimioterapias; contudo, nada foi suficiente para mantê-la por mais tempo conosco, e assim fomos privados do seu amor e da sua esplendorosa existência, que, como um ser de luz que era, com uma sensibilidade e uma espiritualidade assombrosas e encantadoras, nos deixou não apenas seu legado, mas também uma infinita saudade.

Em julho de 1984, recém-saída do terceiro ano do ensino médio, fiz meu primeiro vestibular e me inscrevi para processamento de dados na Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, em Blumenau, e também para administração na Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis do Vale do Itajaí, hoje atual Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Para minha surpresa, passei em Itajaí e fui cursar administração. Trabalhava no banco para ajudar a pagar os estudos porque sabia que era um fardo pesado demais para meus pais. Dois anos depois que ingressei na faculdade, já com 19 anos, me casei e fui morar em Balneário Piçarras, de onde nunca mais saí. Concluí a graduação em 1988 e já carregava em meu ventre meu segundo diploma: minha amada filha mais velha, Yanaê, hoje com 32 anos de idade. Mais quatro anos se passaram, e veio minha segunda filha, a divina Yonala, um ser de luz, muito parecido com minha falecida mãe em toda a sua espiritualidade e bondade, e que tem me ensinado em todos os dias da sua existência a ser um ser humano melhor, mais evoluído

e mais sensível às coisas do coração, pois sempre fui uma pessoa muito racional e prática. E ainda sou, porém os anos que marcam meu rosto têm me provado que nada é mais importante que o amor, sob todas as suas formas e em qualquer situação.

Foram dez anos de casamento, e, depois de quatro anos do nascimento da minha segunda filha, veio a separação. Foi um período muito triste e marcante em minha vida. Nessa época, nossa situação financeira era boa, e, de repente, o padrão de vida despencou absurdamente, a ponto de quase passar necessidades. Eu estava sozinha, desempregada e com duas filhas pequenas para criar. Logo em seguida, minha casa (da qual tinha direito à metade) também me foi tirada por falhas na escritura de doação e conchavos familiares que permitiram esse triste episódio. Como se não bastasse, o motivo da separação foi traição dele com minha futura cunhada (noiva do meu irmão), o que abalou profundamente toda a família. Foi uma época muito difícil, em que todos nós sofremos muito – eu, meu irmão, meus pais e minhas filhas –, mas também foi uma época de evolução e muito aprendizado. A dor me fez mais forte, e hoje agradeço todas as lições que Deus me permitiu vivenciar para meu próprio crescimento pessoal.

Comecei a reconstruir minha vida e fui trabalhar no crediário de uma loja de móveis e eletrodomésticos, onde fiz amizades fortes e verdadeiras que perduram até hoje. Saí da loja em busca de novas oportunidades e consegui emprego em uma agência de viagens. Aos poucos, a vida foi entrando nos trilhos. Assim, depois de um ano da separação, em 1996, conheci meu atual marido, com quem vivo há 23 anos, companheiro fiel e dedicado que Deus colocou no meu caminho e que me presenteou com dois enteados – Augusto, o caçula, e Willyinho, como chamamos o primogênito.

Assim, até então, minha família já tinha aumentado exponencialmente, pois já tínhamos quatro filhos – duas meninas minhas e dois meninos dele – e logo teríamos a nossa quinta filha, uma princesinha chamada Elisa, uma menininha linda e graciosa que se tornou uma mulher e que hoje está com 22 anos, de quem me orgulho muito pela sua sensibilidade em relação às causas sociais, por ser uma militante defensora dos menos favorecidos e oprimidos e combatente incansável das mazelas do mundo, sempre envolvida na luta contra as injustiças sociais e em defesa das minorias – pobres, negros, índios, pessoas LGBTQs, enfim, dos excluídos –, assim como é amante dos animais e das florestas, o que a levou a cursar agronomia na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Ela também tem me ensinado muito com seu exemplo de que, se queremos um mundo melhor, não basta reclamar, é preciso agir, dar a cara a tapa, deixar sair a voz da consciência e jamais calar ou se acomodar diante da dor de um irmão.

Em 1997, já casada novamente, fui contratada pela Prefeitura Municipal de Balneário Piçarras. No ano seguinte, saiu um edital de concurso público, em que me inscrevi e passei para a função de auxiliar administrativo: agora não mais como contratada, e sim como servidora efetiva do município. Em 2002, houve um novo concurso para vagas de nível superior, e fiz a inscrição para um cargo de nível mais elevado: especialista em administração, que, depois de muita dedicação aos estudos, consegui conquistar.

Após alguns anos, meu marido, que na época era funcionário da Caixa Econômica Federal, foi transferido em 2005 para Tocantins, por ter sido aprovado em processo seletivo interno para ser gerente da agência que inauguraria em Araguatins. Depois de um bom tempo que ele já estava instalado na cidade, requeri licença sem vencimento e fui morar com ele. Entre 2005 e 2011, dividi meu tempo entre Tocantins e Santa Catarina, em idas e vindas. Em 2007, quando morava no Tocantins, de licença do serviço público para acompanhar cônjuge, trabalhei na Instituição de Ensino a Distância – Eadcon como supervisora de um polo educacional de educação a distância que coordenava 14 municípios em seu entorno. Foi um período de longo e gratificante aprendizado.

Nessa época, cursei minha primeira pós-graduação em tutoria e metodologia em educação a distância. Concomitantemente, lecionei as disciplinas de “Sociologia”, “Métodos e técnicas de pesquisa em administração”, “Introdução à administração” e “Gestão de recursos humanos no curso de graduação em administração” na Faculdade Integrada de Araguatins – FAIARA. Foi uma experiência incrível que me despertou para a docência.

Logo em seguida, fiz em Palmas, capital do Tocantins, outra pós-graduação: um *Master of Business* – MBA em comunicação empresarial e *marketing*. Foi uma época muito difícil pela distância, mais de 700 quilômetros de onde eu morava, em que embarcava numa van (não havia ônibus) em Araguatins no final da tarde de sexta-feira e chegava a Palmas no sábado de manhã cedo para o início das aulas, que só terminavam no domingo à noite, quando embarcava em outra van para voltar e chegava a Araguatins para trabalhar na segunda-feira de manhã cedo. Foi um ano e meio bastante cansativo e difícil, porém de muito aprendizado e conhecimento. Essa foi, então, minha segunda especialização.

No Tocantins, aprendi a dar valor às coisas simples da vida, pois aquele povo tão sofrido, desprovido de educação e saúde de qualidade, de saneamento básico, de infraestrutura adequada, de renda digna, me ensinou que o que basta é viver um dia de cada vez, com simplicidade, humildade e alegria, mas sem nunca deixar de prestar solidariedade ao próximo. Fomos muito bem acolhidos no Tocantins, pois as pessoas são muito diferentes das pessoas

aqui do Sul: elas são muito mais comunicativas e abertas, e na sua simplicidade deixam transparecer seu coração generoso, capaz de repartir o pão com um estranho simplesmente porque ele lhe devolveu um sorriso, e assim inicia-se logo uma bela amizade. É um povo que vive intensamente o hoje, porque o amanhã a Deus pertence. A simplicidade e a generosidade do povo do Norte me fez perceber o quão maravilhoso o ser humano pode ser, o quanto nossas vidas podem ser muito mais leves e alegres, e que o mais importante é “ser”, e não “ter”.

Também pude quebrar um paradigma, pois sempre acreditei que as pessoas do Norte e do Nordeste não tivessem muita qualificação e estudo por falta de oportunidade: um pouco da influência sulista no modo de pensar, que acredita que o povo do Norte e do Nordeste é, em geral, pobre, analfabeto e cheio de malandragem para o trabalho. Mas, ao contrário do que se pensa aqui no Sul, conheci pessoas sensacionais, muito bem formadas, entre elas profissionais e professores com mestrado e doutorado fazendo a diferença na vida de quem os cerca e na sua própria carreira profissional. Além disso, é um povo trabalhador, que enfrenta o sol escaldante sem reclamar, que acorda muito cedo para abrir o seu comércio às seis horas da manhã, enquanto aqui no Sul o comércio só abre a partir das oito ou nove horas da manhã.

Isso me fez perceber que toda forma de preconceito deve ser combatida, até as mais sutis e veladas, pois a determinação e o esforço dependem de cada um de nós, e que todos somos capazes de alcançar nossos sonhos, mesmo que seja mais difícil para alguns; porque, quando queremos muito uma coisa, não há pedra no caminho que nos impeça de buscar nossos ideais, seja no Norte ou no Sul do país.

O Tocantins foi um dos melhores aprendizados da minha vida, mas ficou para trás. Contudo, a lição aprendida está bem viva em mim, e sempre que posso retorno àquela terra abençoada para rever os amigos maravilhosos que lá deixei e de que sinto saudades.

Passados alguns anos, voltei ao Sul, retomei meu trabalho que tanto amo, no serviço público. Porém, nem tudo são flores após conquistar um cargo efetivo em órgão público, pois mesmo ocupantes desses cargos estão sempre expostos às oscilações políticas, como a troca de prefeitos, secretários e assessores. Na maioria das vezes, quem toma partido de uma determinada situação pode ser rechaçado, penalizado e até perseguido profissionalmente, e a vida não tardaria em me provar isso.

Nessa condição, em 2012 assumi um prefeito de oposição, e fui bastante perseguida no início da gestão. Porém, com o passar do tempo, as coisas foram se acalmando, e pude notar uma crescente admiração pelo meu trabalho. Desse modo, em 2015, a título de me colocar à prova, fui convidada para exercer a função de pregoeira do município. Lembro que na época

fiquei muito desconfiada e insegura, pois sentia que poderia ser uma armadilha, mas também vislumbrava a oportunidade de mostrar meu valor para aquela gente que tanto me desprezava.

E assim, desde o ano de 2015 até final de 2021, eu fui a pregoeira do município, e creio que logrei êxito em meu propósito.

E foi assim que a licitação apareceu na minha vida: primeiramente um grande desafio pessoal e profissional, já que eu não tinha nenhum conhecimento na área, depois a sensação de que eu estava sendo testada ou até mesmo servindo de “boi de piranha”, adentrando num labirinto em que seria facilmente abatida, o que me deixava completamente ansiosa e insegura. Minha única alternativa era mergulhar de cabeça e me entregar de corpo e alma no mundo das licitações públicas.

Passei a estudar sozinha as leis pertinentes, a fazer cursos pela *internet*, a conversar com pessoas experientes na área, enfim, a me tornar uma profissional capacitada para exercer a função de pregoeira. Sentia que a cada dia eu evoluía em conhecimentos e habilidades. Passei a ser respeitada em minhas decisões e também arqueei com as consequências quando essas decisões contrariavam interesses políticos. Percebi que estava imersa em um mundo obscuro, em que os interesses políticos e econômicos e a corrupção reinam, mas não desisti e jamais desistirei de fazer o meu trabalho com isonomia, impessoalidade, honestidade e respeito às leis.

Com o passar do tempo, o que era um desafio virou uma paixão, a cada dia me sentia mais motivada, mais capacitada e com as habilidades desenvolvidas para conduzir os certames e os rumos das compras públicas do município.

Na vida pessoal outro fato abalou minhas estruturas. Meu pai, devido a problemas circulatórios, teve complicações de saúde e em 2017 acabou tendo que amputar a perna direita. Ele agora é idoso, viúvo, cadeirante e mora sozinho, o que me faz sentir ainda mais responsável pela sua saúde e pelo seu bem-estar, já que sou a filha que mora mais próximo dele. Assim, todo final de semana me dedico a fazer suas compras de mercado, seus serviços de banco e farmácia e tudo mais que ele necessitar. Fico feliz em poder servir a quem me serviu, criou e educou pela vida toda, e ao mesmo tempo fico triste em não poder fazer muito mais por ele, pois gostaria também de amenizar suas dores físicas e emocionais, bem como a saudade que sei que ele sente da minha mãezinha, a quem muito amou.

Voltando à carreira profissional, contudo, sentia que faltava uma complementação do conhecimento adquirido, e assim, em 2018, fui fazer uma especialização em compras governamentais no Instituto de Consultoria Educacional e Pós-Graduação – ICEP, em São José (SC). Foi durante o curso que conheci a professora Izabel Feijó, minha grande incentivadora na

conquista de uma vaga no mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC/UFSC. Ela me fez acreditar que eu tinha capacidade de conquistar uma vaga no mestrado da UFSC quando nem mesmo eu acreditava. Sou muito grata à professora Izabel por confiar em mim, me incentivar e, principalmente, por me fazer confiar também. Ela me instruiu a iniciar essa jornada para a conquista de uma vaga no mestrado cursando disciplinas isoladas.

E assim me inscrevi na primeira disciplina isolada, “Gestão do conhecimento em organizações e serviços”, com Gregório Varvakis, um excelente professor e um ser humano incrível. Nos primeiros dias de aula, me senti completamente perdida e deslocada, mas logo fui fazendo amizades, principalmente com Jaqueline e Luana, que viraram parceiras de atividades e seminários. Não demorou muito para perceber que eu já estava encantada com a dinâmica das aulas, intercaladas por palestras, explicações, *papers* e seminários, em que os alunos eram quem dava as aulas, explicando os temas que lhes foram atribuídos para estudo. Confesso que também fiquei um tanto assustada com o volume de trabalhos e os prazos a serem cumpridos, mas foi dessa forma que me senti desafiada a dar conta do recado.

Na sequência, cursei mais duas disciplinas isoladas, “Gestão de pessoas em organizações empreendedoras” e “Jogos e técnicas vivenciais para o empreendedorismo”, com a professora Édis Mafra Lapolli, um ser iluminado e espiritualmente evoluído que tive a honra de conhecer e me emocionar com seu carisma, sua atenção e seu sorriso largo, e que trabalha com temas atuais que convidam a uma profunda e necessária reflexão. Assim, suas aulas se tornaram um espaço de relaxamento e amizades, encontros regados a lanches maravilhosos, em que todos se empenhavam em dar o máximo de si. Nunca foi e nunca será um custo assistir às aulas da professora Édis, muito pelo contrário: é um momento de introspecção, reflexão, companheirismo e felicidade. No trimestre seguinte, cursei a disciplina “Desenvolvimento humano e gestão”, com o professor Francisco Fialho, um senhor carismático, alegre e intensamente apaixonado pelo que faz. Gostei muito de conhecê-lo também.

Assim, ao final de 2019, mesmo achando que ainda não estava preparada, resolvi me inscrever no processo seletivo para ingresso em 2020 no mestrado em EGC. Sabia que teria poucas chances de ser aprovada, pois meu currículo era pobre e minha inexperiência era grande, porém não me faltava força de vontade. No intuito apenas de conhecer o processo e me colocar à prova, encarei o desafio já conformada com o fato de que provavelmente não daria certo, mesmo assim me esforcei o máximo que pude e me dediquei aos estudos. A cada etapa em que eu obtinha sucesso, crescia meu entusiasmo, e passei a cultivar uma certa confiança de que poderia dar tudo certo.

De etapa em etapa de um processo seletivo longo e rigoroso, foi divulgado o resultado final. Quando constatei que tinha sido aprovada, a felicidade já não cabia em mim... e senti o orgulho dos meus familiares crescer junto com o meu próprio. Foi o melhor final de ano da minha vida.

Logo recebi um *e-mail* me parabenizando e informando quem era minha orientadora, e, para minha completa felicidade, iniciei como aluna regular do mestrado em 2020 com a melhor orientadora que poderia ter: a professora Édis Maфра Lapolli, que me concedeu o privilégio e a honra de ser sua orientanda. Por meio da professora Édis, conheci também a professora Inara, outro ser maravilhoso que admiro muito. Sem falar nos novos amigos do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI, pessoas excepcionais, parceiras e sempre dispostas a ajudar os calouros. Comecei a cursar duas disciplinas obrigatórias – “Método de pesquisa em EGC”, com o professor Cristiano, e “Fundamentos de gestão do conhecimento”, com os professores Neri e Gregório – e uma AFP – Atividade de Formação Programada denominada “Gestão humana em organizações saudáveis”, com a professora Édis, minha querida orientadora. Contudo, foram poucas aulas até que o país e o mundo virassem de cabeça para baixo. Veio a pandemia de covid-19, e as aulas paralisaram, como também paralisou a maioria das atividades rotineiras em nossas vidas, exceto o meu trabalho, pois as licitações não podiam parar, principalmente para compra de medicamentos, material ambulatorial e equipamentos de proteção individual – EPIs para atendimento das demandas emergenciais da Secretaria Municipal de Saúde.

Voltando à minha formação, agora eu já era especialista em compras governamentais e mestranda em EGC, e isso me trouxe ainda maior confiança e respeito no exercício da função. Ao longo dos anos, desenvolvi uma grande capacidade de tomar decisões, de perceber e corrigir falhas e erros em planilhas de orçamentos, termos de referência (TRs) e minutas de editais, o que chamou a atenção das autoridades superiores, pois é uma qualidade interessante e necessária para qualquer pregoeiro, desde que não contrarie interesses da administração. Assim, passei a ser vista novamente com desconfiança e desprezo, como “*persona non grata*”, mas nada com que eu já não tenha aprendido a conviver ao longo dos anos nessa função. Aprendi que faz parte do jogo, e nada vai me impedir de exercer minha profissão com dignidade e honestidade.

Em 2020, surgiu um novo desafio na minha carreira profissional. Ao final de 2019, foi publicado o Decreto nº 10.024/2019, que regulamenta a modalidade pregão na forma eletrônica e que se tornou obrigatório para todos os entes da federação que se utilizam de recursos da

União decorrentes de transferências voluntárias, tais como convênios ou contratos de repasse. Desde 2015, quando assumi a função de pregoeira, sempre fiz pregões presenciais, em que a exigência que se apresentava para a função, além do conhecimento na área, era uma postura firme e segura a fim de impor respeito e confiança na atividade. Com o advento dos pregões eletrônicos em 2020, a exigência que se faz necessária é o domínio do sistema de compras públicas do governo federal, das tecnologias da informação e dos conhecimentos das normas legais que regem o universo das licitações públicas eletrônicas e que, como todas as outras, estão em constantes atualizações. É mais uma etapa de aprendizado e evolução que se inicia e que muito contribuirá para meu futuro profissional, haja vista que a modalidade de pregão eletrônico é o futuro das compras públicas no Brasil.

Em 1º de abril de 2021, surge um novo e profundo desafio para as compras públicas nacionais com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que revoga a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e os arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, após decorridos dois anos da publicação oficial dessa lei. Ou seja, em 2023 passa a ser aplicada a nova lei de licitações e todos os seus 194 artigos, que disciplinam as novas regras e trazem o pregão como principal ator da nova legislação. Um grande desafio principalmente para os municípios pequenos que precisam capacitar e treinar suas equipes e seus gestores, já que a nova lei traz muito forte a parte da governança como inovação.

Hoje, olhando para trás, percebo que passados 23 anos de serviço público, somente nos últimos cinco anos de profissão foi que me dei conta de que a minha real paixão está intimamente ligada às atividades relacionadas aos pregões. É um universo fantástico e dinâmico, em constante movimento, em que não existe pouco trabalho nem monotonia, em que nunca se sabe tudo, pois todos os dias aprendemos um pouco mais a respeito desse vasto assunto; cada situação que se apresenta é inusitada, específica e desafiante e nos enriquece com mais conhecimentos. Essa *expertise* não está expressa em nenhuma lei, decreto ou jurisprudência, somente na experiência vivenciada intensamente um dia após o outro.

Contudo, apenas a vasta experiência de atuação na área de licitações na modalidade pregão não basta para exercer com excelência a função, sendo indispensável o desenvolvimento de algumas competências fundamentais, das quais imagino que a primeira possa ser o conhecimento técnico na área, o que propicia e embasa a tomada de decisão. Outras duas competências relevantes para o pregoeiro são a comunicação clara e o saber ouvir, a fim de entender a questão e transmitir claramente o resultado, assim como responder objetivamente aos recursos ou às impugnações, sempre com apoio jurídico do órgão. Ainda posso citar outra

competência que entendo como relevante: é a liderança, que deve estar presente em todas as fases do certame e ser inequívoca, isenta de indícios de inseguranças ou incertezas, utilizando a capacidade de liderar para conduzir o certame e delegar tarefas para a equipe de apoio, de maneira a agilizar a sessão pública e contribuir na tomada de decisão. Muitas outras competências são necessárias, e buscarei descobrir ao longo da pesquisa, que, tenho certeza, trará relevantes conhecimentos para esta pesquisadora e para os pregoeiros da região.

Porém, após vários anos de atividade na função de pregoeira, posso afirmar que ainda sou aprendiz, pois todos os dias faço novas descobertas nesse mundo fascinante, dinâmico e complexo das licitações, o que também me levou a descobrir duas grandes paixões: os pregões e a academia. O mestrado me despertou a segunda paixão. Muito disso é responsabilidade do CoMovI e especialmente da professora Édis, que contagia a todos com seu amor e sua dedicação à pesquisa científica, à universidade e aos seus orientandos.

Contudo, a vida nos reserva grandes surpresas. Em setembro de 2021, fui convidada pelo executivo a disputar a eleição para um mandato de cinco anos na presidência do Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Balneário Piçarras – IPRESP. Ao questionar por que me escolheram para o convite, o executivo alegou reconhecer minha dedicação e o conhecimento adquirido ao longo do tempo, as habilidades, as atitudes e a responsabilidade para tomar conta do patrimônio dos servidores públicos do município, e afirmou que não encontrariam uma pessoa mais qualificada para tal, solicitando minha anuência para esse novo desafio que me propunham. Apesar de não pretender sair do setor de licitação, me senti lisonjeada e passei a refletir sobre a proposta que me foi feita. Entendi que já era hora de encarar novos desafios na carreira, e essa era uma oportunidade única, pois faltava pouco para me aposentar. Sair da zona de conforto nesse momento e aprender coisas novas me faria crescer como profissional e como pessoa. Assim, disputei a eleição com mais duas pessoas e venci por unanimidade. Em janeiro de 2023, assumi a presidência e deixei adormecida minha carreira de pregoeira e assessora de licitações e contratos, para retomá-la após minha aposentadoria – talvez na iniciativa privada, com assessorias, ou mesmo no setor público, com contratos de prestação de serviços técnicos especializados. Mas a paixão por licitação e a pregoeira que vive em mim jamais morrerão, somente ficarão adormecidas para o cumprimento de um mandato de cinco anos na presidência do nosso instituto de previdência. Depois elas retornarão, sem sombra de dúvidas.

Dessa forma, agradeço muito a Deus pelas oportunidades no meu caminho e por ser uma pessoa abençoada, iluminada, que ama sua família, ama o que faz e pretende levar essa paixão

às páginas de sua dissertação de mestrado, em que tratará de temas correlatos ao pregoeiro, pois nada melhor do que unir duas grandes paixões: a função de pregoeiro e o mestrado no EGC. Pois, ao final de tudo, o que nos move é a paixão pelo que fazemos, acreditamos e vivenciamos.

“Ame o que faz, e você nunca terá que trabalhar um dia sequer na vida!” (autor desconhecido).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A administração pública tem como objetivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. De acordo com Meirelles (2010), compete à administração pública a execução de tarefas consideradas de interesse público ou comuns aos interesses e objetivos de uma coletividade, cumprindo assim o que determina a legislação vigente.

Nesse sentido, para adquirir um determinado bem ou contratar um serviço, ou mesmo realizar uma obra de engenharia, os órgãos públicos precisam seguir um rol de procedimentos previstos em lei, os quais, no direito administrativo, recebem a denominação de licitação.

A licitação é o procedimento administrativo pelo qual a administração abre a todos os interessados, que estiverem dispostos a se enquadrar nas condições expostas no instrumento convocatório (edital), a oportunidade de apresentar propostas para realização da obra, prestação de serviço ou compra de bens, sendo selecionado aquele que apresentar a proposta mais vantajosa ao atendimento do interesse público.

Com o advento da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993, art. 22), foram instituídas algumas modalidades licitatórias: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Mais tarde, por meio da Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000b), foi instituída a sexta modalidade licitatória, denominada pregão, atualmente regida pela Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002).

Em síntese, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, e a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, Lei do Pregão, constituem a legislação básica sobre licitações e contratos para a administração pública. Contudo, em abril de 2021 passou a vigorar, concomitantemente com as leis citadas acima, que ainda estarão válidas por um período de dois anos, a Nova Lei de Licitações – NLL nº 14.133/2021, que após esse período revoga automaticamente as leis antigas, passando a reger todas as contratações

públicas a partir de abril de 2023. Com o advento da NLL, o pregão ganhou ainda maior protagonismo, sendo de longe a modalidade mais utilizada e incentivada nas compras públicas.

Contudo, mesmo com a promulgação da nova lei, o pregão não sofreu grandes alterações, tornando-se inspiração para novas formas de licitação, como a concorrência pública, que passa a seguir o mesmo rito procedimental do pregão (art. 17), conforme determina o art. 29 da NLL.

Dessa forma, o pregão, em sua fase externa, que se caracteriza pela abertura oficial do certame presencial ou na forma eletrônica, não pode acontecer sozinho; é necessária uma pessoa para comandar e coordenar os processos nessa modalidade. Assim, surge então o personagem principal e o foco deste estudo, **o pregoeiro**.

Conforme prevê a legislação, no artigo 7º, inciso II, do Decreto nº 3.555/00 (BRASIL, 2000a), cabe à autoridade competente de cada órgão público designar o pregoeiro e a respectiva equipe de apoio que atuarão nos processos licitatórios. No parágrafo único desse mesmo artigo, consta a determinação de que “somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição”. Dessa forma, por força de lei, só poderá ser designado o servidor que cumprir o requisito legal mínimo de ter realizado capacitação específica para o exercício da função.

Trata-se, portanto, de um profissional integrante do quadro de servidores públicos, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, especialmente designado pela autoridade superior para a condução da sessão do pregão. Referida previsão legal consagra, assim, o princípio da profissionalização do serviço público, calcada na qualificação técnico-profissional daquele que terá a incumbência de dirigir o certame e se responsabilizar por ele. A NLL estabelece que, para ocupar o cargo, é necessário que seja, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da administração pública.

A legislação em vigor define a atuação do pregoeiro, o qual, entre outras atribuições, será responsável pelo recebimento das propostas e dos lances, pela análise de sua aceitabilidade, assim como pela habilitação e pela adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor, como prefixa o artigo 3º, IV, da Lei Federal nº 10.520/2002, já mencionada, em vigor até abril de 2023.

Denota-se a importância do papel e, particularmente, a necessidade de fazer uma escolha adequada daquele que será o responsável pela condução do processo licitatório na instituição. Sobre essa realidade, Soares (2009, p. 13) comenta:

no pregão a responsabilidade de conduzir e julgar é pessoal e exclusiva do pregoeiro, que atuará sozinho, ao contrário do que ocorre nas comissões de licitação e que, com isso, o pregoeiro não pode ser qualquer servidor, mas alguém que tenha determinadas características que lhe permita ter uma postura proativa de negociador dos interesses dos órgãos e entidades, ajustando com o fornecedor a contratação mais vantajosa, devendo ser cobrado para atuar dessa forma, já que é corresponsável pelos resultados do certame.

Essas atribuições enfatizam a necessidade de o servidor ter um perfil apropriado, ou seja, possuir certas competências essenciais para a condução do processo licitatório. Entre essas competências, destacam-se: conhecer bem os procedimentos da modalidade pregão, ter boa noção de legislação aplicável, apresentar responsabilidade, bom senso e segurança em suas decisões, seriedade, capacidade de negociação, comprometimento, entre outras (BARRETO, 2017). Assim, a responsabilidade desse profissional só se faz aumentar, não mais conseguindo somente a lei determinar onde se inicia e onde termina essa responsabilidade.

É o que constata, igualmente, Santana (2007a), que lista as “características próprias desejáveis” que o pregoeiro deve apresentar, ou o perfil ideal: pontualidade, organização, objetividade, persuasão, agilidade, integridade, honestidade, ética, competência, responsabilidade, domínio emocional, respeito ao formalismo do procedimento, disposição ao exercício de suas funções (motivação), discrição (sigilo), serenidade, domínio da legislação, disposição ao estudo e à constante atualização, defesa dos direitos da administração e respeito aos direitos dos administrados, segurança e alto poder decisório para a resolução de conflitos.

Nesse sentido, o profissional, para exercer a função, necessita ter um perfil que contemple conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou de funções específicas, bem como atitudes e comportamentos adequados às atribuições a serem desempenhadas, como iniciativa, criatividade, liderança etc. (RABAGLIO, 2001).

Além das habilidades citadas por Santana (2007a) e Rabaglio (2001), recentemente o Tribunal de Contas da União – TCU, por meio do acórdão nº 1.040/2016 – Plenário, pontuou uma característica fundamental para a função: a proatividade. O TCU informou a Fundação Universidade Federal do Mato Grosso sobre irregularidades em edital de procedimento de pregão eletrônico para registro de preços e falta de diligência e de atuação proativa do pregoeiro para possibilitar correções de propostas (BOSELLI, 2016).

Assim, o servidor designado para a função necessariamente deve reunir não só habilidades técnicas, mas também comportamentais (TOSTA; VIEIRA, 2018).

Contudo, como a indicação do pregoeiro é um ato discricionário do gestor público, que escolhe para a função alguém de sua confiança, na maioria das vezes o critério técnico de habilidades e comportamentos necessários para a função não é levado em conta pelo gestor.

Desse modo, o profissional que detém a confiança do gestor frequentemente não possui experiência, conhecimento técnico e habilidades comportamentais necessários para exercer a função, criando-se uma grande dificuldade de adaptação às exigências do cargo, gerando ansiedade e, por vezes, a desistência do pregoeiro, pois ele não possui experiência e não sabe devidamente o caminho a ser percorrido.

Nesse sentido, é interessante pesquisar as competências essenciais para a atuação na função, de modo que o conhecimento adquirido sobre as competências essenciais para tal exercício traga luz aos caminhos a serem atravessados por pregoeiros iniciantes e possa servir de trilha em busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes de que necessitam para trabalhar com excelência.

Contudo, isso leva um tempo. Um pregoeiro com as competências essenciais não nasce de uma hora para outra; é preciso, além de capacitação frequente, um tempo de maturação. Com o passar do tempo, as habilidades comportamentais, juntamente com o conhecimento técnico e as atitudes, vão se aprofundando e se consolidando, resultando em experiências acumuladas pelas rotinas diárias do exercício da função que culminarão em sabedoria e *expertise*, que juntas construirão o profissional desejado para a tarefa.

A complexidade da função de pregoeiro também exige, além da *expertise* e das competências necessárias para exercer a função, respeito à segregação de função, um princípio de controle interno da administração pública que determina que as funções conflitantes entre si, nos diversos processos de licitação, sejam separadas entre diferentes servidores, com o objetivo de evitar riscos.

Corroborando o princípio da segregação de função, a Jurisprudência do TCU traz mais de 20 acórdãos sobre o tema, entre os quais cito:

Acórdão 1278/2020: A participação do servidor na fase interna do pregão eletrônico (como integrante da equipe de planejamento) e na condução da licitação (como pregoeiro ou membro da equipe de apoio) viola os princípios da moralidade e da segregação de funções. (BRASIL, 2020, s. p.).

Acórdão 2829/2015: A segregação de funções, princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, deve possibilitar o controle das etapas do processo de

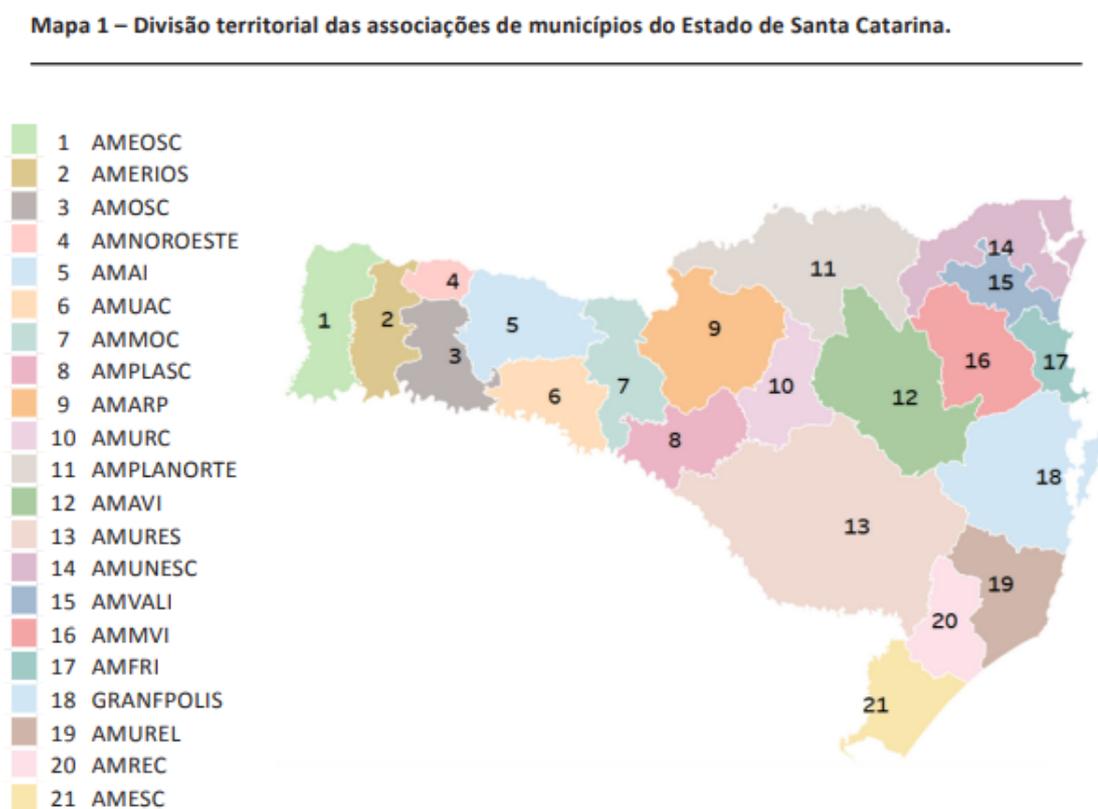
pregão por setores distintos e impedir que a mesma pessoa seja responsável por mais de uma atividade sensível ao mesmo tempo. (BRASIL, 2015, s. p.).

A partir do princípio da segregação de função, o pregoeiro só deve participar da fase externa do pregão, ou seja, a fase de abertura do certame até sua adjudicação, evitando-se a sua participação na fase interna, como a especificação do objeto, a coleta de orçamentos, a redação do termo de referência e do edital – atividades que devem ser exercidas por outros profissionais responsáveis por essa fase.

A região selecionada para a pesquisa foi a Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI, que tem sede no município de Itajaí e abrange 11 municípios em seu entorno. Um desses é Balneário Piçarras, onde esta pesquisadora é servidora pública há quase 25 anos e foi pregoeira de 2015 a 2021. A AMFRI tem como objetivo promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental, bem como ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a compõem. O modelo associativista promove a integração dos interesses e das ações dos municípios, principalmente por meio da discussão técnica e do desenvolvimento de ações no âmbito dos colegiados de secretários municipais, amparados pelo respaldo da articulação política viabilizada na esfera da Assembleia Geral de Prefeitos. Também atua de forma significativa na promoção da capacitação de técnicos e gestores, com vistas à sua qualificação, o que em última instância gera maior eficiência na prestação de serviços públicos municipais.

Dessa forma, a AMFRI se torna um ator estratégico na questão do desenvolvimento regional, assim como o são, para suas respectivas regiões, todas as demais 20 associações municipais espalhadas pelo estado de Santa Catarina, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Divisão territorial das associações de municípios do estado de Santa Catarina.



Fonte: Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC).¹

Nesse contexto, busca-se compreender os caminhos percorridos pelos pregoeiros da região da AMFRI ao enfrentar inseguranças, dúvidas e desafios no início de suas atividades, e como essa trajetória ao longo do tempo de atuação é essencial para o desenvolvimento das competências essenciais, servindo de bússola para nortear os passos deles em busca do seu autodesenvolvimento, facilitando seu caminhar profissional, tornando-o mais leve e seguro. Assim surge a questão: **Como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função?**

1.3 OBJETIVOS

Em razão da pergunta de pesquisa, traçam-se os objetivos apresentados a seguir.

¹ Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/147471/Direito+a+Liberdade+ao+Respeito+e+a+Dignidade.pdf/94dc6648-20b1-754b-34e4-37e48226b50d?t=1557411606220>. Acesso em: 28 jun. 2022.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI em relação às competências essenciais para a atuação na sua função.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil sociodemográfico dos participantes.
- Verificar a existência do princípio da segregação de função dos pregoeiros.
- Identificar as competências essenciais dos pregoeiros em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes na percepção dos pregoeiros da região da AMFRI.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A administração pública tem percorrido um longo caminho em busca da eficiência e da efetividade na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, impulsionada por novos desafios que rapidamente estão sendo incorporados à gestão pública, como a criação de novos modelos de implantar, monitorar e avaliar ações, visando ao desenvolvimento social e à sustentabilidade, estabelecendo indicadores e resultados para a gestão.

Nesse sentido, a administração pública vem ao longo do tempo assumindo conceitos que anteriormente eram utilizados somente no setor privado para realizar e avaliar a gestão. Contudo, Matias-Pereira (2010, p. 5) assim adverte:

[...] mesmo que a Administração Pública se inspire no modelo de gestão privada, devemos ressaltar que nunca se deve perder a perspectiva de que o setor privado visa ao lucro, enquanto a Administração Pública busca realizar sua função social. Essa função social deve ser alcançada com maior qualidade e eficiência possível na sua prestação de serviços.

No entanto, no setor público, o lucro se traveste de investimento para a conquista de eficiência e qualidade dos serviços, utilizando-se ferramentas, modelos de gestão e outros para ampliar sua capacidade de governo. Motta (1997, p. 15) considera que:

[...] governar significa tomar decisões sobre alternativas de ação para a sociedade. Tais alternativas têm como base, em princípio, o interesse público expressado coletivamente, de acordo com um processo administrativo onde demandas e apoios são convertidos em normas, produtos e serviços.

Assim, a gestão do conhecimento (GC) se manifesta no setor público como importante caminho que se abre em prol do atingimento dos objetivos. Constatase que o conhecimento é um ativo reconhecido como diferencial estratégico de gerenciamento eficaz, tanto no setor privado quanto no setor público, e que sua gestão se caracteriza por um processo sistemático, estruturado e intencional, possibilitando a competitividade organizacional (MINONNE; TURNER, 2009; SCHMITZ, 2012a).

Nessa busca constante de aprimorar e conhecer novos modelos de gestão, o processo de compras públicas, na figura do pregoeiro, merece especial atenção por desenvolver atividade complexa, de extrema responsabilidade e de grande importância para a administração pública.

Utilizar de forma responsável e eficiente os recursos públicos requer extremo conhecimento técnico, zelo e obediência aos princípios constitucionais da supremacia do interesse público sobre o privado: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, entre outros previstos na Carta Magna.

O ordenamento jurídico estabelece que o pregoeiro deve ser um profissional integrante do quadro de servidores públicos, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, especialmente designado pela autoridade superior para a condução da sessão do pregão. Deve possuir conhecimento na área específica ou ter curso de capacitação que o habilite para exercer tal função. É o que consta, inclusive, das duas normas federais que regulamentam a matéria, quais sejam: o parágrafo único do artigo 7º do Decreto Federal nº 3.555/2000 (Pregão Presencial) e o art. 10, § 4º, do Decreto Federal nº 5.450/2005 (Pregão Eletrônico). Referida previsão legal consagra, assim, o princípio da profissionalização do serviço público, calcada na qualificação técnico-profissional daquele que terá a incumbência de dirigir (e se responsabilizar) pelo certame.

Também entendem os doutrinadores em geral que a capacitação do servidor é fundamental para que ele adquira o conhecimento técnico indispensável da legislação vigente relacionada às compras públicas. Destarte, a administração pública precisa capacitar os servidores que forem designados para a função principalmente de pregoeiros, com o acesso a cursos de formação, de extensão universitária e outros, inclusive custeados pelo erário, com

vagas gratuitas para os servidores, a fim de contar com profissionais qualificados e capacitados para desenvolverem suas funções com qualidade e competência.

Mas, de maneira geral, muitas instituições (principalmente as estaduais e municipais) ainda são falhas na capacitação desses profissionais, considerados de suma importância no âmbito das compras públicas. Resta supor que, sem o treinamento adequado, o resultado é o baixo desempenho nessa função e, por extensão, a própria ausência de economicidade para o erário e a consequente responsabilização dos servidores pela realização irregular de suas atividades, assim como para seus gestores, em face da responsabilidade solidária, seja por negligência, imprudência ou imperícia. No caso dos servidores, eles podem sofrer penalidades administrativas que variam desde advertências até a demissão, a bem do serviço público.

Fernandes (2003, p. 573), ainda ressalta:

A função de pregoeiro corresponde, guardadas as devidas proporções de cada objeto do pregão, a uma função gerencial: gerencia um procedimento fortemente regulado em lei; decide conflito de interesse; analisa a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações; é responsável por manifestar a vontade da Administração Pública quando informa aos licitantes sobre dúvidas, obscuridades, omissões; será considerada autoridade coatora para fins de mandado de segurança, devendo elaborar informações; enfim constitui uma atividade que somente é compatível com ocupante de cargo de nível superior dada a complexidade das tarefas. Na ausência de ocupante de cargo desse nível, a designação pode ensejar desvio de função, com os consectários legais.

A falta de capacitação dos pregoeiros e, conseqüentemente, o seu despreparo para exercer papel tão importante nas compras públicas têm acarretado responsabilização inclusive por parte dos órgãos de controle, tais como os Tribunais de Contas da União e dos Estados.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é desdobrado na análise da percepção dos pregoeiros da AMFRI acerca das competências essenciais necessárias para a função e como elas podem colaborar com a atuação. Para isso, é necessário compreender quem são eles e quais são suas atribuições, suas competências, incluindo a identificação de estudos recentes que abordam as competências dos pregoeiros e, por fim, a análise das competências encontradas na trajetória profissional dos entrevistados.

Justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa pela contribuição que pode ser dada aos profissionais que não possuem o privilégio de ser capacitados, valorizados e treinados adequadamente, conforme prevê a legislação, e que trilharam um solitário e sofrido caminho de desmotivação, desvalorização e responsabilização por órgãos de controle de contas. Identificar

para, futuramente, buscar aprimorar as competências dos pregoeiros da região da AMFRI é contribuir para desenvolvimento sustentável da região.

A pesquisa também contribui para a temática em virtude de não existirem muitos estudos sobre a função desenvolvida que identifiquem as competências necessárias, tampouco sua importância para a administração pública.

Espera-se que o processo de compras públicas, especialmente a figura de seu maestro e gestor, o pregoeiro, beneficie-se como um todo dos resultados obtidos com este trabalho, a fim de analisar a percepção dos profissionais acerca das competências necessárias para a função e como elas podem colaborar com a atuação deles.

A partir dos resultados alcançados, pretende-se cooperar para o desenvolvimento de competências essenciais necessárias para a atuação na função, visando à melhoria na condução dos processos licitatórios e à eficiência nas contratações públicas daquela região. Os resultados alcançados poderão servir de parâmetro para a elaboração de um roteiro para futuras capacitações a serem promovidas pela AMFRI, com o intuito de desenvolvê-las entre os pregoeiros da região, que poderá se tornar, inclusive, uma inspiração para outras regiões, colaborando igualmente com a sociedade e a ciência.

1.5 ADERÊNCIA AO PPGEGC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) tem como compromisso formar recursos humanos qualificados e gerar novos conhecimentos por meio de pesquisas e do aprofundamento de estudos técnicos e científicos. O programa conta com pesquisadores empenhados com o ensino, a pesquisa e a extensão, envolvendo a codificação, a gestão e a disseminação do conhecimento nas organizações e na sociedade. Possui o conhecimento como elemento central, compreendido enquanto produto, processo e resultado de interações sociotécnicas entre agentes humanos e tecnológicos (PPGEGC/UFSC, [2022]).

Três áreas de concentração são abordadas pelo PPGEGC, quais sejam: engenharia do conhecimento, mídia do conhecimento e gestão do conhecimento. O presente estudo está inserido na área de concentração da gestão do conhecimento e, mais especificamente, na linha de pesquisa “Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade”, que tem por objetivo estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e a sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal, do bem-estar

social e da geração de renda. Estuda metodologias, técnicas e ferramentas de GC aplicadas à promoção do empreendedorismo, da inovação e da sustentabilidade organizacional. Investiga o perfil dos indivíduos empreendedores, a governança ambiental e as redes de inovação. Para tanto, propõe estudos nos quais os processos de criação e de aplicação do conhecimento são determinantes para a implantação das mudanças exigidas pela economia do conhecimento (EGC/UFSC, 2020).

A perspectiva interdisciplinar do programa permite construir uma discussão conceitual sobre os fenômenos que serão investigados e que são originários de diferentes campos de pesquisa, uma vez que o conhecimento organizacional, objeto de estudo do EGC, é um fenômeno que requer uma compreensão interdisciplinar para ser estudado, já que necessita de uma série de aportes teóricos para ser conceituado (HELOU, 2019).

Várias áreas de conhecimento estão integradas em prol da construção de um novo conhecimento. A integração de conhecimentos ocorre na medida em que o texto inclui conceitos de GC, administração pública e psicologia, para analisar a percepção dos pregoeiros da região da AMFRI acerca das competências necessárias para a atuação na função, a partir de uma proposta com base nas competências essenciais do pregoeiro. Essas características remetem à GC, uma vez que trabalham a transformação do conhecimento individual em organizacional. Trata-se de um estudo de natureza interdisciplinar, em que se utilizaram conhecimentos de diferentes áreas.

O estudo do empreendedorismo tem caráter interdisciplinar, porque envolve, capacita e prepara pessoas, além de contribuir para o desenvolvimento das organizações. Assim, o empreendedor impulsiona a gestão do conhecimento organizacional, uma vez que é capaz de ler a organização por estar sempre em busca do novo, a fim de conceber e realizar suas visões (FILION, 2009). Consequentemente o empreendedorismo é um elemento essencial para a continuidade e o desenvolvimento organizacional. Essas características remetem à GC, uma vez que trabalham a transformação do conhecimento individual em organizacional para contribuir nos objetivos organizacionais, podendo habitar diferentes ecossistemas e coexistir em diferentes mercados, como na iniciativa privada, tanto quanto no setor público.

Nesse contexto, para Currie *et al.* (2008), o servidor público também pode ser considerado um empreendedor, principalmente quanto desenvolve habilidades de coordenação de iniciativas favoráveis à governança pública, atendendo igualmente todas as partes interessadas (*stakeholders*), reconhecendo oportunidades e extraindo vantagens delas a bem da administração pública e da coletividade, observando e analisando indicadores mercadológicos

ou políticos e utilizando-se de recursos internos da organização para a promoção do bem estar social.

Já os autores Morris e Jones (1999) ressaltam que o empreendedorismo público caracteriza-se pelo processo de criação de valor para os indivíduos, harmonizando recursos públicos ou privados e analisando possibilidades sociais. Dessa forma, as janelas de oportunidades existentes na iniciativa privada também se aplicam ao setor público, ainda que dependam de algum tipo de adaptação para o atendimento das necessidades coletivas.

Nesse sentido, por meio da visão epistemológica na área da GC, serão realizadas a pesquisa, a análise e a apresentação de um conjunto de competências essenciais requeridas dos que exercem a função, segundo a visão e a percepção dos pregoeiros que atuam na região da AMFRI, em virtude de suas experiências vividas e sentidas ao longo do tempo de carreira profissional, o que caracteriza o objeto desta pesquisa. Insere-se, portanto, no escopo do PPGEGC/UFSC, que adota como conceito de conhecimento o “conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor, científico, econômico, social ou cultural” (PACHECO, 2014, s. p.).

O desafio que se coloca aos gestores públicos, de uma maneira geral, e aos pregoeiros, particularmente, é a forma de executar com eficiência e eficácia os programas, os projetos e atividades planejados. Torna-se imprescindível, portanto, que a administração pública encare o desafio da implementação da GC nas práticas rotineiras do processo de compras públicas, especialmente na construção e no desenvolvimento de competências essenciais dos pregoeiros, para entregar melhores resultados à administração pública e à sociedade.

Karl Wiig, destacado autor na área de GC, salienta que a gestão do conhecimento melhora a capacidade de realização e contribui com novas opções e com práticas que podem beneficiar a administração pública. Assim, gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade à qual ela serve (WIIG, 2002).

No Quadro 1, são apresentados os estudos de teses (T) e dissertações (D) do PPGEGC com as temáticas: competências, competências individuais, competências docentes, competências digitais, competências essenciais; competências empreendedoras, competências profissionais, entre outras – que se relacionam com o presente trabalho. Em alguns momentos, servem de base para esta pesquisa; em outros, dão continuidades às pesquisas já desenvolvidas.

Quadro 1 – Teses (T) e dissertações (D) do PPGEGC nas temáticas da pesquisa.

| Ano | T/D | AUTOR | TÍTULO |
|------|-----|----------------------------|---|
| 2021 | T | COSTA, R. | Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras públicas |
| 2021 | D | BELLATO, R. L. | Percepções sobre as competências digitais para os profissionais da área de contabilidade: um estudo de caso |
| 2020 | T | HAMAD, A. F. | Competências e habilidades para eventos de inovação de curta duração |
| 2020 | D | AIRES, R. W. do A. | Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial |
| 2017 | D | KRACIK, M. S. | Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016 |
| 2017 | D | MASSAD, D. de O. | A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social |
| 2016 | D | CONSONI, D. P. G. | Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento |
| 2013 | T | SOUZA, V. A. B. de | Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural |
| 2013 | D | GOMES JR., W. V. | Gestão do conhecimento e mapeamento de competências |
| 2012 | T | SCHMITZ, A. L. F. | Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança |
| 2012 | D | BATTISTI, P. | Retenção do conhecimento na EaD: o estudo de caso do Programa de Capacitação em Rede – competências para o Ciclo de Desenvolvimento de Inovações – Projeto e-NOVA |
| 2012 | D | ROCHA, P. R. Z. | Métodos de avaliação de ativos intangíveis e capital intelectual: análise das competências individuais |
| 2011 | T | SORATTO DA SILVA, A. N. R. | Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor |
| 2010 | T | PACHECO, A. P. R. | Competências essenciais: proposta de um modelo de concepção |
| 2010 | D | LAPOLLI, J. | Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas |
| 2009 | D | SCHRUBER JR., J. | Competências do docente de curso de graduação a distância do nordeste de Santa Catarina |
| 2009 | D | ALVES, L. | Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A pesquisa desenvolvida tem como base a visão interdisciplinar e sistêmica, que visa a dar suporte para o desenvolvimento das competências dos pregoeiros, que serão analisadas a partir de entrevistas semiestruturadas, apoiadas em experiências e vivências desses profissionais. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o desenvolvimento

das competências essenciais necessárias para a atuação na função, objetivando a melhoria na condução dos processos licitatórios daquela região e a eficiência nas contratações públicas. Os resultados alcançados ainda poderão contribuir para um roteiro de futuras capacitações a serem promovidas pela AMFRI, com o intuito de desenvolver as competências essenciais entre os pregoeiros da região, que poderá servir, inclusive, de inspiração para outras regiões.

Por esse motivo, esta proposta de pesquisa está inserida no PPGEGC/UFSC, cujo escopo epistemológico está voltado ao empreendedorismo, com aderência à área de gestão do conhecimento, atingindo, dessa forma, a interdisciplinaridade, buscando sustentação nas ciências da cognição, da administração e da psicologia.

Diante do exposto, considera-se que a dissertação é adequada para ser desenvolvida no âmbito do PPGEGC/UFSC.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa é, antes de tudo, um compromisso para com a comunidade científica, e sua integridade, seu caráter, sua credibilidade e seu rigor científico devem ser respeitados.

As diretrizes éticas visando à integridade na pesquisa científica das instituições se tornam cada vez mais importantes. A ética no ambiente científico precisa ser vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento do pesquisador, em que “o cumprimento das diretrizes de integridade na pesquisa deve ser considerado como respeito à própria classe profissional dos pesquisadores e à credibilidade que a ciência deve ter perante a comunidade” (PITHAN; OLIVEIRA, 2013, p. 244). Nesse sentido, a ética do pesquisador inclui deveres “derivados de valores éticos especificamente científicos, aqueles que se impõem ao cientista em virtude de seu compromisso com a finalidade própria de sua profissão – a construção da ciência como um patrimônio coletivo” (SANTOS, 2017, p. 1).

Esta pesquisa traz como premissa o rigor científico e a preocupação com as questões éticas para a credibilidade da pesquisa e o cuidado ético científico desta publicação. Assim, o nosso interesse – e o interesse do órgão público ao qual a pesquisadora se encontra vinculada enquanto constrói este trabalho – durante toda a trajetória pelo EGC sempre foi, é e será buscar o autodesenvolvimento enquanto profissional, administradora, pesquisadora e ser integral, e, por fim, alcançar a titulação de mestra em engenharia e gestão do conhecimento.

Cabe destacar que todas as informações contidas neste estudo serão utilizadas única e exclusivamente para fins de contribuição com a pesquisa e respeitarão a ética, a integridade, o rigor científico e os direitos dos informantes.

Nesse sentido, com a permanente preocupação de respeitar os direitos dos participantes da pesquisa, será utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que os participantes devem receber, avaliar e assinar antes que a pesquisa propriamente dita seja iniciada (CRESWELL, 2010).

Dessa forma, os participantes são informados previamente quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos de coleta de dados, bem como declaram por escrito aceitar participar e contribuir para o objeto deste estudo, de modo que os dados coletados serão utilizados apenas e tão somente para fins desta pesquisa, e que estão cientes de que podem solicitar a retirada de seu consentimento a qualquer tempo.

O modelo do TCLE entregue aos participantes deste estudo atende os fundamentos éticos e científicos pertinentes às diretrizes e normas regulamentadoras da pesquisa, de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e com a Resolução nº 510/2016, do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e encontra-se no Anexo A deste estudo. As vias assinadas e preenchidas do TCLE ficarão sob a guarda da pesquisadora, e cada participante receberá uma via do termo.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, conforme indicado a seguir. O capítulo 1 apresenta a introdução, que abrange a contextualização sobre a caminhada da pesquisadora até a pós-graduação e o seu envolvimento com o tema, a definição do problema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a justificativa e a relevância do trabalho, a aderência ao PPGEGC, os aspectos éticos da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 explica o referencial teórico que norteia a pesquisa, baseando-se na revisão sistemática integrativa da literatura detalhada no apêndice A. Além disso, há a síntese do capítulo, que traz os conceitos basilares para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como o perfil do pregoeiro e as suas competências segundo a literatura.

O capítulo 3 elenca os procedimentos metodológicos para a execução da pesquisa, contendo as considerações iniciais, o fluxograma de trabalho e as suas etapas e a síntese do capítulo.

O capítulo 4 traz a apresentação e a análise dos resultados, as considerações iniciais da seção, as informações sobre as entrevistas, a interpretação dos resultados obtidos a partir das entrevistas e, por fim, a síntese do capítulo.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros. Ao final da dissertação, são listadas as referências que serviram de suporte para a pesquisa, bem como os apêndices e os anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento da revisão da literatura desta pesquisa, este capítulo foi dividido em seções que abordarão o tema inicial “competências”, contendo dois subtópicos, quais sejam, competências essenciais e competências na administração pública e na Escola Nacional de Administração Pública – Enap. O tópico seguinte é “o pregão e o pregoeiro”, sendo este último desdobrado em outros quatro subtópicos, para facilitar o entendimento do leitor, finalizando com a síntese do capítulo.

O tema “pregoeiro” não é muito explorado no meio acadêmico, o que justifica não se encontrarem muitos artigos científicos ou materiais acadêmicos sobre a função, embora ela seja uma peça fundamental na administração pública, que detém em suas mãos o poder de escolher a proposta mais vantajosa e de realizar as compras públicas do município, do estado ou da União.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica desta pesquisa, partiu-se da revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A) realizada na base de dados *Scopus*, por meio dos seguintes descritores: “comprador público” (“*public buyer**”), competências (“*competenc**” OR “*skills*”), competências essenciais (“*essential competenc**” OR “*core competenc**” OR “*essential skills*” OR “*core skills*”). O resultado da revisão sistemática integrativa da literatura apresentou sete artigos. Paralelamente a este estudo, efetuou-se um levantamento bibliográfico em dissertações, teses, artigos científicos, livros, entre outros, totalizando 52 trabalhos.

É preciso aqui registrar que, na revisão integrativa, não foi delimitado tempo para a busca nas bases de dados utilizadas para os constructos “competência” e “competência essencial”, deixando-a aberta para qualquer data. Assim, foram evidenciados um grande número de publicações de autores precursores dos estudos sobre competência e poucos trabalhos recentes acerca do tema. Desse modo, resolveu-se fazer nova busca no Google Scholar, com delimitação de tempo dos últimos cinco anos, em que foram encontrados alguns trabalhos recentes, utilizados na revisão. Nessa busca, também foram identificadas, nas referências dos trabalhos pesquisados, publicações anteriores a 2017, mas que por sua maior

contribuição à pesquisa foram incluídas na revisão, totalizando 14 trabalhos, conforme descrito em ordem cronológica no Quadro 2.

Quadro 2 – Busca de estudos recentes no *Google Scholar* dos constructos “competência e “competência essencial”.

| ANO | AUTOR | TÍTULO |
|-------|--|---|
| 2012 | VARGAS, C. S. | Gestão por competências no serviço público: uma estratégia em gestão |
| 2014 | UNITED NATIONS | Competencies for the future |
| 2015 | GHEDINE, T. | Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional |
| 2016 | MELLO, S. P. T de; MELO, P. A. de; MELLO FILHO, R. T. de | Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica |
| 2017 | RIBEIRO, J. S. de A. N. <i>et al.</i> | Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos |
| 2018 | CERENAP | Competências comportamentais 2018-2019 |
| 2019 | CERENAP | Competências comportamentais 2019-2020 |
| 2019a | ENAP | Conceitos, definições e tipologias de competências – Módulo 2 do curso “Gestão por competências – ENAP” |
| 2019b | ENAP | Modelos de administração de pessoal e o panorama da gestão por competências – Módulo 1 do curso “Gestão por competências – ENAP” |
| 2020 | AIRES, R. W. do A. | Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial |
| 2020 | BARRETO, M. C.; NÓBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. | Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (MPE’S) |
| 2020 | BUTLER, M. J. R.; FERLIE, E. | Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence |
| 2020 | SANTOS, N. dos; VARVAKIS, G. | Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento |
| 2021 | MONTEZANO, L. <i>et al.</i> | Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Baseando-se nos conceituados autores Isambert-Jamati (1997), Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Wu (2009), *United Nations* (2014), Butler e Ferlie (2020), entre outros, além dos estudiosos brasileiros que tratam sobre o assunto – como Dutra (1998, 2017), Ruas (1999, 2001, 2005), Fleury e Fleury (2000, 2001a, 2001b, 2004), Bitencourt (2001), Deluiz (2001), Wood

Jr. e Picarelli Filho (2004), Brandão e Bahry (2005), Pires *et al.* (2005), Gramigna (2007), Lapolli (2010), Schmitz (2012a), Vargas (2012), Gomes Júnior (2013), Ghedine (2015), Mello, Melo e Mello Filho (2016), Barreto (2017), Ribeiro *et al.* (2017), Vieira (2017), Guimarães *et al.* (2018), Tosta e Vieira (2018), Bergue (2019), Silva *et al.* (2019), Aires (2020), Barreto, Nóbrega e Araújo (2020), Pereira *et al.* (2020), Santos e Varvakis (2020), Costa (2021), entre outros –, foi possível contextualizar as competências e o seu uso nas organizações.

2.2 COMPETÊNCIAS

Há muito tempo vem sendo debatido no meio acadêmico, por diversos autores, o tema “competências”. Porém, é necessário ressaltar que as competências requeridas variam muito conforme a natureza do trabalho, o nível hierárquico e a complexidade da função, além do fato de que essas competências mudam e se transformam com o decorrer do tempo, em razão de diversos fatores de nível conjuntural ou estrutural (BERGUE, 2019).

A literatura apresenta uma grande quantidade de estudos sobre competências, principalmente em organizações privadas. Já no serviço público, são necessários o amadurecimento e a evolução sobre o tema, já que esse é um campo com grande potencial a ser explorado (MELLO *et al.*, 2016). Contudo, será abordado esse tema sobre competências no setor público mais adiante.

Para iniciar, será feita uma breve retrospectiva sobre o tema e um avanço na reflexão sobre o conceito de competências por vários autores em diferentes épocas, sem aprofundar as diversas correntes que surgiram, uma vez que já existem múltiplos trabalhos que falam sobre o assunto.

Assim, antes de adentrar no tema propriamente dito, é importante compreender o significado da palavra “competência”, que alguns dicionários nos trazem. Costa (2021, p. 103, grifo da autora) explica que “o termo vem do latim *competentia* e significa: (1) indicar uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função; (2) competência e habilidade são dois conceitos que estão relacionados; (3) sinônimo de cultura, conhecimento e jurisdição”. A autora também apresenta o significado de competência como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade” (COSTA, 2021, p. 103). A autora ainda destaca que, conforme a língua inglesa, “competência apresenta o significado somente para o termo *competence*: (1) habilidade de fazer algo de maneira exitosa

ou eficiente; (2) pessoa para lidar com um assunto específico; (3) conhecimento de uma pessoa” (COSTA, 2021, p. 104, grifo da autora).

A introdução da palavra “*competência*” é muito antiga, pois surgiu há mais de 500 anos, no fim da Idade Média, quando a expressão era muito utilizada em linguagem jurídica e denotava a capacidade de alguém ou de alguma instituição de dirimir questões conflituosas. Ao longo do tempo, o conceito foi se modificando: primeiramente, passou a reconhecer a capacidade de uma pessoa de falar sobre um assunto específico com propriedade, e depois, de forma mais genérica, o termo passou a ser utilizado para designar a capacidade de uma pessoa realizar determinada tarefa ou trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Dessa forma, pode-se constatar que a preocupação de empresas em encontrar profissionais capacitados para desempenhar eficientemente uma determinada função não é recente, haja vista que desde 1970 Taylor já chamava a atenção para essa necessidade e alertava para o fato de a procura por profissionais eficientes exceder a oferta (PIRES *et al.*, 2005).

A partir da década de 1970, essa necessidade tornou-se ainda mais evidente com o enraizamento do capitalismo e da globalização. Em 1973, surgiram os primeiros estudos sobre mensuração de competência e inteligência, do psicólogo David McClelland, que teve seu trabalho publicado na revista *American Psychologist*. A partir daí, abriu-se o caminho para novos estudos sobre a verificação da adequação de um indivíduo ao perfil de competências de determinada função (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Contudo, foi na década de 1990, mais precisamente, que os estudos sobre competências se intensificaram e, pela primeira vez, passaram a considerar no processo de desenvolvimento dos funcionários não somente o conhecimento, mas também os aspectos sociais, como atitudes e comportamentos no ambiente profissional, devido ao aumento da complexidade do trabalho e das pressões sociais (DELUIZ, 2001). A competência está representada na Figura 2.

Figura 2 – Competência.



Fonte: Enap (2019a, p. 7).

Assim, em 2001, os autores Fleury e Fleury (2001a, p. 188) conceituaram competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para os autores, a competência está associada a ações do indivíduo e da organização afim de construir valor: do lado organizacional, agregar competência para alcançar valor econômico, e, do lado individual, agregar valor social, já que a competência é uma relação dinâmica integrada por fatores sociais que estão relacionados à sua formação como indivíduo, construindo assim uma relação harmônica (FLEURY; FLEURY, 2001b), conforme representado pela Figura 3.

Figura 3 – Valor social e valor econômico.



Fonte: Enap (2019a, p. 10).

Assim, as ações mencionadas por Fleury e Fleury (2001a) são representadas por verbos, cada qual apresentando um significado, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Competência para o profissional.

| | |
|--|---|
| Saber agir | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber o que e por que faz. ▪ Saber julgar, escolher, decidir. |
| Saber mobilizar recursos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar sinergia e mobilizar recursos e competências. |
| Saber comunicar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. |
| Saber aprender | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se. |
| Saber engajar-se e comprometer-se | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. |
| Saber assumir responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido. |
| Ter visão estratégica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

Fonte: Fleury e Fleury (2001a, p. 188).

Dessa forma, ao longo do tempo, o conhecimento e as competências de profissionais capacitados tornaram-se importantes fatores de produtividade e de competitividade. Em uma

sociedade que valoriza cada dia mais o seu capital intelectual como fonte de desempenho e de competitividade, é necessário formar profissionais capacitados e desenvolver as competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. Segundo Bellato (2021), o conhecimento se tornou algo imprescindível no século 21, em que as pessoas precisam adquirir habilidades técnicas e habilidades comportamentais, como gestão da informação, comunicação, colaboração, criatividade, pensamento crítico e resolução de problemas, entre outras habilidades necessárias para que elas possam entrar no mercado de trabalho.

Tendo em vista que toda organização é formada por pessoas e que as pessoas possuem diferentes habilidades, conhecimentos e atitudes em relação umas às outras e em relação ao mundo que as cerca, e que, por sua vez, reagem diferentemente a eventos inesperados, surpreendentes ou inéditos, é indispensável identificar e desenvolver as competências que são sobressalentes em cada indivíduo para melhor aproveitamento e adequação ao perfil organizacional, de modo que possam colaborar e enriquecer o processo de desenvolvimento da estratégia competitiva da empresa e, assim, gerar resultados.

De acordo com Vargas (2012, p. 18), “competência pode ser entendida como uma ação fundamentada e assertiva frente a novos desafios. Esta ação deve agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. Competência é um potencial disponível para enfrentar os desafios futuros”.

Se antes as organizações procuravam encontrar em seus colaboradores as habilidades necessárias ao exercício de determinada função – por acreditarem que a competência refere-se a um conjunto de conhecimentos e habilidades que os qualificavam para exercer tal função –, com as modificações impostas ao longo do tempo pelo aumento da complexidade das relações de trabalho e das interações sociais as empresas passaram a valorizar também as questões comportamentais, como organização, responsabilidade, autoconfiança, trabalho em equipe, liderança, relacionamento interpessoal, conhecimento técnico, criatividade e proatividade do colaborador, entre outras qualificações exigidas, estas passando a ser o fator determinante da competência, a depender da complexidade de cada função.

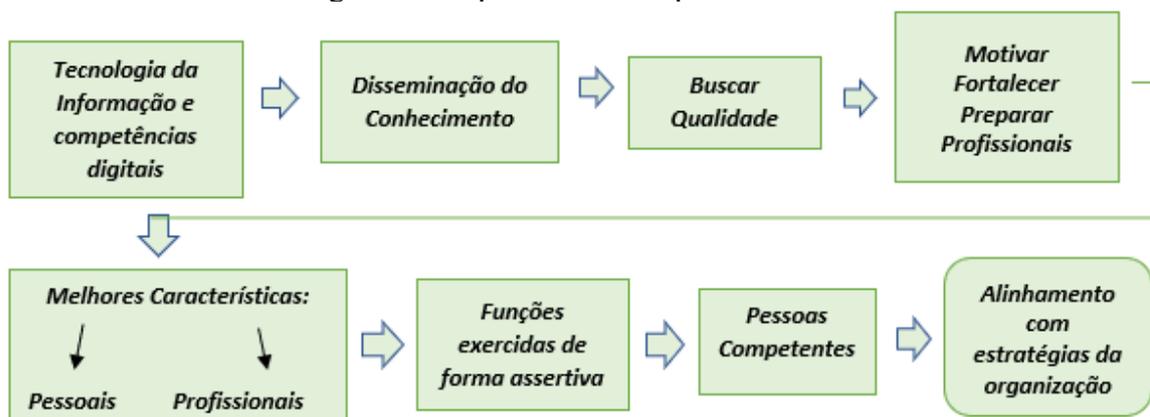
Faz-se crucial ressaltar também que, apesar da valorização das habilidades comportamentais, o desenvolvimento de competências digitais na sociedade do conhecimento atual é fundamental para que se use a tecnologia de forma eficiente, eficaz e inclusiva, já que, segundo Bellato (2021, p. 51), “devido a um contexto atual e futuro cada vez mais intermediado pelas mídias digitais em todos os âmbitos da sociedade, o não desenvolvimento dessa competência essencial configura um novo modo de exclusão social”, já que as tecnologias

digitais na era do conhecimento modificaram a forma como nos comunicamos, interagimos, nos relacionamos e vivemos. Assim, o domínio de competências digitais se mostra basilar para a convivência com as mudanças impostas pela era do conhecimento (BELLATO, 2021).

Segundo Vargas (2012), o novo profissional passa a ser identificado como trabalhador do conhecimento, ou capital intelectual, pois ele passa a conhecer e fazer parte de todo o processo, ou de grande parte dele, e tem em suas mãos a possibilidade de interferir e de modificar resultados, conjuntamente com a liderança, que deixa de ser supervisora e punitiva e passa também a contribuir com a formação do novo perfil profissional desejado. Assim, considerando as habilidades digitais, as tecnologias da informação disponíveis e a relevância delas para a disseminação do conhecimento entre as pessoas, deve-se antes de tudo buscar qualidade, fortalecer, preparar e motivar seus profissionais para que exerçam suas tarefas utilizando suas melhores características pessoais e profissionais, de modo que executem suas funções de forma assertiva e alinhada com as estratégias da organização (VARGAS, 2012).

Nesse contexto, segundo a visão de Bellato (2021) sobre a necessidade de desenvolvimento de competências digitais e as considerações de Vargas (2012) sobre a disseminação do conhecimento para o desenvolvimento de competências por meio das tecnologias da informação, essas visões são representadas pela Figura 4.

Figura 4 – Importância do capital intelectual.



Fonte: Elaborado pela autora com base na visão de Vargas (2012) e de Bellato (2021).

Corroborando, Silva *et al.* (2019) entendem que o significado da palavra “competência” se caracteriza pela perspectiva coletiva, que tem como objetivo central a busca e o compartilhamento do conhecimento. Da mesma forma, Guimarães *et al.* (2018) interpretam que

o desenvolvimento de competências organizacionais é influenciado pelo compartilhamento do conhecimento, o que torna mais eficiente o desempenho do produto final entregue ao cliente.

Já Ribeiro *et al.* (2017) percebem que as organizações deveriam focar a criação e o compartilhamento do conhecimento, bem como o desenvolvimento e a disseminação das competências, a fim de impulsionar seus negócios, por compreender que as melhores práticas seguidas da gestão de competências podem impactar o desempenho da organização.

É importante ressaltar que Santos e Varvakis (2020) compreendem que, para o PPGEGC/UFSC, o conhecimento é a combinação de dados, informações, mais habilidades, experiências e opiniões profissionais, que compilados se tornam um importante ativo para apoio nas tomadas de decisão: “conhecimento é processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor” (SANTOS; VARVAKIS, 2020, p. 38).

Dutra (2017) define competência como uma grande mobilização dos conhecimentos e das experiências visando ao atendimento de demandas e de exigências em momento específico. Tais conhecimentos e experiências são na maioria das vezes marcados por relações de trabalho, cultura organizacional, limitações de tempo e de recursos nas organizações, entre outros fatores, e não apenas como o conhecimento que um indivíduo possui ou como resultado de treinamentos.

Ghedine (2015) destaca que as competências são desenvolvidas a partir da mobilização e da integração dos recursos e das capacidades da organização, que podem influenciar o cenário externo uma vez que têm o poder de sensibilizar os fatores estratégicos ou a posição da organização dentro do mercado de atuação reforçando assim, a importância de avaliar os resultados alcançados a partir do desenvolvimento de capacidades e de recursos da organização.

Aires (2020), por sua vez, resume que o desenvolvimento organizacional é fruto de competências mobilizadas por diversos indivíduos, gerando o aprendizado em grupo, entendido como aprendizagem organizacional. Assim, as competências são o resultado do desenvolvimento de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes de indivíduos, que, quando mobilizadas, se tornam observáveis em relação ao desempenho superior aos anteriores registrados pela organização.

Dessa forma, a respeito do conceito de competência, apesar das mais variadas definições – que se alternam dependendo das experiências, das visões e dos valores de cada autor –, se comparadas, percebe-se claramente que o sentido da palavra é basicamente o mesmo. Assim, Bitencourt (2001, p. 27-29) e Aires (2020, p. 75) apresentam, cada um, um quadro-resumo

segundo as várias visões de autores sobre o conceito de competência, que foram compilados, adaptados e atualizados pela autora, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos de competências.

| AUTOR | CONCEITO |
|---|--|
| McClelland (1973) | <ul style="list-style-type: none"> • Característica subjacente a uma pessoa e casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação. |
| Boyatzis (1982, p. 23) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.” |
| Boog (1991, p.16) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.” |
| Spencer e Spencer (1993, p. 9) | <ul style="list-style-type: none"> • “A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.” |
| Moscovici (1994, p. 26) | <ul style="list-style-type: none"> • “O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.” |
| Sparrow e Bognanno (1994, p. 3) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.” |
| Bruce (1996, p. 6) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência é o resultado final da aprendizagem.” |
| Parry (1996, p.48) | <ul style="list-style-type: none"> • “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.” |
| Sandberg (1996, p. 411) | <ul style="list-style-type: none"> • “A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.” |
| Le Boterf (1997, p. 267) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência é assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.” |
| Levy-Leboyer (1997, p. 13) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz mais eficazes em uma determinada situação.” |
| Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14) | <ul style="list-style-type: none"> • “Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.” |
| Durand (1998, p. 3) | <ul style="list-style-type: none"> • “Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.” |
| Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3, grifo dos autores) | <ul style="list-style-type: none"> • “Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>).” |

| | |
|--|--|
| Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções. [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.” |
| Perrenoud (1998, p. 1) | <ul style="list-style-type: none"> • “A noção de competência refere-se às práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.” |
| Prahalad e Hamel (1998, p. 298) | <ul style="list-style-type: none"> • “As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.” |
| Ruas (1999, p. 10) | <ul style="list-style-type: none"> • “É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.” |
| Davis (2000, p. 1 e p. 15) | <ul style="list-style-type: none"> • “As competências descrevem, de forma holística, a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho”. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. “Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”. |
| Fleury e Fleury (2000, p. 21) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” |
| Hipólito (2000, p. 7) | <ul style="list-style-type: none"> • “O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.” |
| Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.” |
| Bitencourt (2001, p. 30) | <ul style="list-style-type: none"> • “O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes de gestores, a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.” |
| Rabaglio (2001, p. 4) | <ul style="list-style-type: none"> • O autor afirma que “[t]odo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais”. As competências técnicas são definidas como todo conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou funções específicas. Já as competências comportamentais o autor define como as atitudes e os comportamentos adequados às atribuições a serem desempenhadas, como iniciativa, criatividade e liderança. |
| Santos (2001) | <ul style="list-style-type: none"> • Competência não são apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer). |
| Zarifian (2001, p. 66) | <ul style="list-style-type: none"> • “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em |

| | |
|---|--|
| | <p>situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”</p> |
| <p>Le Boterf (2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos recursos e habilidades num contexto profissional determinado. Contudo, o autor afirma que o conceito de competência, em virtude da diversidade, encontra-se em construção. |
| <p>Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Competência divide-se em três pontos essenciais: conhecimentos, que é o “saber adquirido”, os conceitos, as técnicas, as teorias e as metodologias relacionadas ao trabalho; habilidade é o “saber fazer”, colocar em aplicação o conhecimento adquirido; e as atitudes, que estão ligadas aos comportamentos, à forma de agir com os pares, sejam superiores ou subordinados. |
| <p>Brito (2005, p. 61)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Descrição do conjunto de conhecimentos (saber conceitual), habilidades (componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer: liderança, negociação, gestão de conflitos, comunicação etc.) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e da motivação pessoal) que permite à empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial. |
| <p>Ruas (2005)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O autor afirma que, com um novo formato de atividade econômica (renovação das formas de produzir) e uma mudança nas atividades das organizações, a noção de competência começa a se configurar e a mostrar que as capacidades (qualificação) podem ser aprimoradas e utilizadas em situações que não eram comuns. O autor explica que o conceito de competência vem surgindo como uma das principais citações quando o assunto é gestão organizacional no Brasil; contudo, algumas organizações ainda não conhecem e não utilizam de forma correta suas definições, dificultando o desenvolvimento do assunto. |
| <p>Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006b).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Competência é entendida como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. |
| <p>Rabaglio (2006, p. 22)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências com criatividade, flexibilidade, inovação e empreendedorismo torna-se o grande desafio. Sob essa perspectiva, “conhecimento é o que sabemos; habilidade é o que praticamos e atitude são as características pessoais que nos levam a praticar o que sabemos”. |
| <p>Saupe <i>et al.</i> (2006, p. 35)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência é o resultado de um conjunto de capacidades referidas aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes que conferem ao profissional condições para desenvolver seu trabalho.” |
| <p>Gramigna (2007)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Afirma não existir consenso sobre os conceitos de competência. O termo é estudado em vários contextos e com significados específicos, dificultando a padronização do conceito. |
| <p>Leme (2008)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O autor explica o que denomina de pilares das competências, em que a dimensão “Conhecimento” é representado pela letra “C”, a |

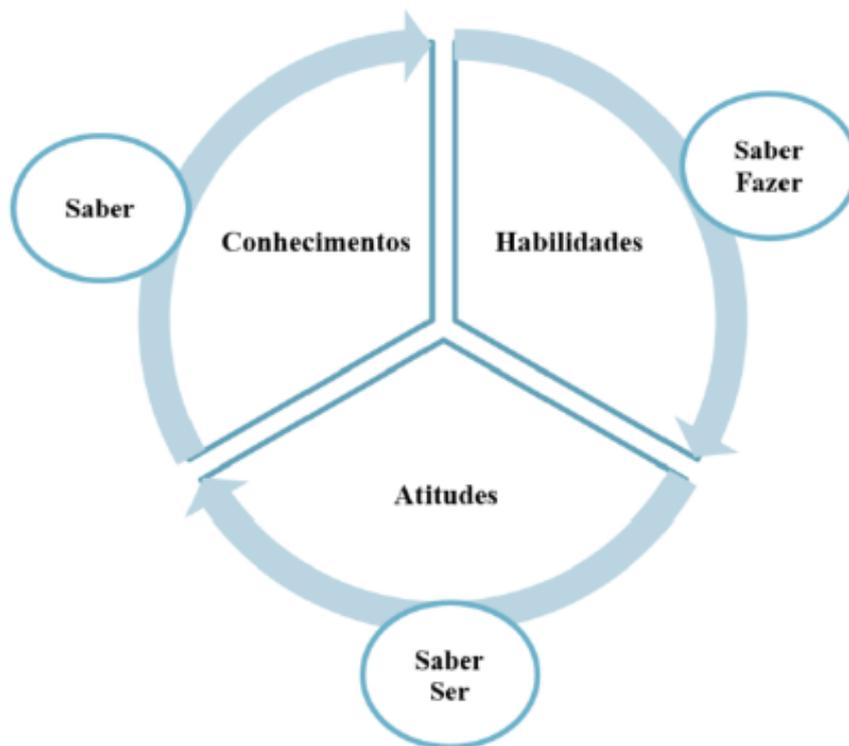
| | |
|---------------------------------|--|
| | dimensão “Habilidade” é representada pela letra “H” e, por último e não menos importante, a dimensão “Atitude” é representada pela letra “A”. Como resultado, tem-se o CHA, elementos fundamentais para a definição de competência. |
| Dessler (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Define competências como traços que podem ser demonstrados, que melhoram o desempenho e que exigem conhecimento, habilidades e comportamento que permitem que os funcionários desempenhem com eficiência suas responsabilidades de trabalho. |
| Girardi, Tosta e Pacheco (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • É a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho. |
| Lapolli (2010, p. 41) | <ul style="list-style-type: none"> • Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas, além disso, associa-se o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e de realizações decorrentes. |
| Mitchelmore e Rowley (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Competência é um conjunto específico de atividades que o indivíduo precisa demonstrar para fazer sobressair seu diferencial competitivo a fim de alcançar os impactos às suas ações, tais como criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento e liderança. |
| Resende (2010, p. 32) | <ul style="list-style-type: none"> • Competência é “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos.” |
| Seal <i>et al.</i> (2010, p. 5) | <ul style="list-style-type: none"> • Definem competência como “uma capacidade ou habilidade que leva a um resultado bem-sucedido. É um conjunto de comportamentos relacionados, mas distintos, organizados em torno de um propósito ou objetivo subjacente chamado ‘intenção’”. |
| Bergue (2011, p. 556). | <ul style="list-style-type: none"> • “Competências podem ser entendidas como elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade.” |
| Schmitz (2012a, p. 82) | <ul style="list-style-type: none"> • “Comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções que resultem em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização pessoal do indivíduo”. A autora também afirma que “essas competências encontram suas bases não só nos aspectos psicossociais como também no conhecimento e capacidade cognitiva de cada um”. |
| Vargas (2012, p. 18) | <ul style="list-style-type: none"> • “Competência pode ser entendida como uma ação fundamentada e assertiva frente a novos desafios. Esta ação deve agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. Competência é um potencial disponível para enfrentar os desafios futuros.” |
| Ghedine (2015, p. 285) | <ul style="list-style-type: none"> • “Um conjunto coordenado de recursos e capacidades.” |
| Takahashi (2015) | <ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais, humanas ou profissionais são aquelas que expressam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos que trabalham em uma organização. • Elas variam conforme o grau de complexidade do trabalho e o nível de abstração exigido pelas tarefas. São competências expressas pela ação nas práticas e nas rotinas organizacionais. |
| Dutra (2017) | <ul style="list-style-type: none"> • Grande mobilização dos conhecimentos e das experiências visando ao atendimento de demandas e de exigências em momento |

| | |
|---|--|
| | específico. Tais conhecimentos e experiências são na maioria das vezes marcados por relações de trabalho, cultura organizacional, limitações de tempo e de recursos nas organizações, entre outros fatores. |
| Enap (2018) | <ul style="list-style-type: none"> • Competência é tudo que o servidor e a servidora precisam saber para executar os processos do seu espaço ocupacional e realizar as entregas previstas. |
| MEC (2018, p. 8) | <ul style="list-style-type: none"> • Na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), “competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho”. |
| Bastos (2019) | <ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, as instituições precisam de profissionais com capacidade de assumir responsabilidades diversas, e por isso gerir as competências se tornou relevante no cenário organizacional e tem sido tratado como técnica de aprendizagem contínua. |
| SENAI (2019, p. 164) | <ul style="list-style-type: none"> • “É a condição do indivíduo de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar funções e/ou atividades típicas, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.” |
| Aires (2020, p. 77) | <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de mobilizar diferentes saberes: saber, saber-fazer e saber-ser; e múltiplos recursos para a resolução problemas que alcancem resultados superiores. |
| Butler e Ferlie (2020) | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dinâmica das organizações. |
| Montezano <i>et al.</i> (2021, p. 271) | <ul style="list-style-type: none"> • “De modo geral, pode-se dizer que as competências representam as capacidades que as organizações, equipes e indivíduos possuem para gerar entregas de resultados ao bom desempenho.” |

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 27-29) e Aires (2020, p. 75) e atualizado pela autora.

Não há consenso entre as diversas definições da palavra “competência”, visto que o termo é adotado nas mais distintas áreas do conhecimento. Contudo, pode-se observar que há similaridades entre os conceitos apresentados, como a descrição de que a palavra competência está relacionada com a tríade “saber, saber-fazer e saber-ser”, que são elementos fundamentais da competência. Baseado nesse contexto, Aires (2020, p. 77) descreve competência como “a capacidade de mobilizar diferentes saberes: saber, saber-fazer e saber-ser; e múltiplos recursos para a resolução de problemas que alcancem resultados superiores”, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Conceito de competência.



Fonte: Aires (2020, p. 77).

Com base nos conceitos apresentados por diferentes autores, referentes a constructos como competência, capacidade, conhecimento, habilidade, atitude e aprendizagem organizacional, neste estudo serão adotados os conceitos adaptados da pesquisa de Aires (2020, p. 80), por entender que este está condizente e adequado com esta dissertação, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Conceitos adotados nesta pesquisa.

| Termo | Conceito |
|---------------------|--|
| Competência | Capacidade de mobilizar diferentes saberes: saber, saber-fazer e saber-ser; e múltiplos recursos para a resolução de problemas que alcancem resultados superiores. |
| Conhecimento | Saberes relacionados a conceitos, teorias, procedimentos ou princípios necessários a um profissional e considerados essenciais no desempenho de determinada função ou atividade. |
| Habilidade | Capacidades ou atributos adquiridos com a prática e que se relacionam com a percepção, a coordenação motora, a destreza manual e a capacidade intelectual essenciais ao desempenho de uma atividade. |
| Atitude | Refletem os sentimentos, as crenças e os valores que estão na base do comportamento. |

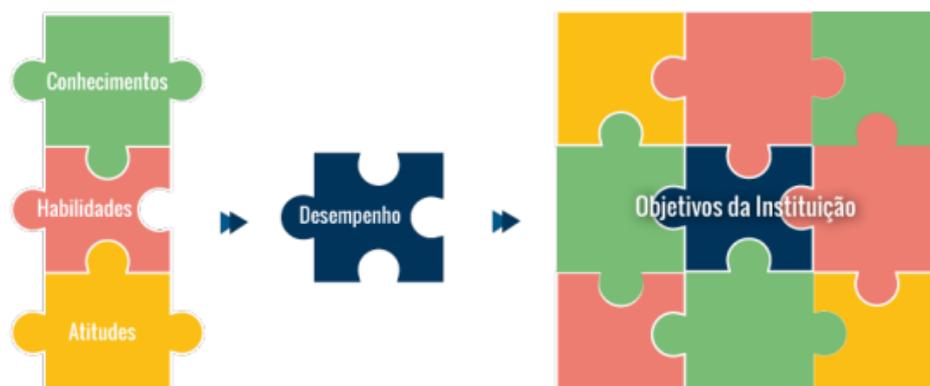
Fonte: Adaptado de Aires (2020, p. 80).

Apresentados os diversos conceitos de competência e definidos os termos utilizados nesta pesquisa segundo Aires (2020), é preciso lembrar que as organizações são formadas por pessoas, que estas são diferentes entre si e que desenvolvem distintos conhecimentos, habilidades e atitudes. Uma vez bem desenvolvidos, se tornam ativos da organização e são representados por competências observáveis que podem contribuir para um desempenho organizacional superior. Assim, as competências mobilizadas por diversos indivíduos geram um aprendizado coletivo que contribui para a aprendizagem organizacional e impulsiona estratégias para o alcance dos objetivos da organização (AIRES, 2020).

Nesse novo cenário, as organizações buscam maior competitividade, sustentabilidade e diferenciação no mercado por meio das pessoas e das suas competências profissionais. As organizações preparam as pessoas, enriquecendo-as ao transferir seu patrimônio a elas e assim tornando-as capazes de enfrentar novas situações pessoais e profissionais, tanto fora quanto na própria organização. Por sua vez, quando desenvolvem sua capacidade individual, as pessoas entregam ou transferem para a organização seu aprendizado, tornando-a capaz de enfrentar novos desafios (VIEIRA, 2017).

O processo constante de troca de conhecimentos e de competências entre os indivíduos de uma organização é produto de políticas de desenvolvimento de competências, que passam a ser um identificador de competitividade concreta e sustentável, fruto de um conjunto de conhecimentos adquiridos e compartilhados. Nesse sentido, Ribeiro *et al.* (2017, p. 12) ressaltam: “observa-se que a competição entre empresas, neste novo contexto do mercado, depende do seu conhecimento e de sua competência”. É um aprendizado coletivo e uma troca constante e enriquecedora tanto em nível organizacional quanto individual, conforme representado pela Figura 6.

Figura 6 – Compartilhamento de competências.



Fonte: Enap (2019a, p. 14).

Para finalizar, Costa (2021, p. 133) registra que, segundo o relatório do *World Economic Forum* (WEF, 2018), algumas habilidades estão em ascensão, quais sejam:

- a) pensamento analítico e inovação;
- b) aprendizado ativo e estratégias de aprendizagem;
- c) criatividade, originalidade e iniciativa;
- d) design e programação da tecnologia;
- e) pensamento crítico e análise;
- f) solução de problemas complexos;
- g) liderança e influência social;
- h) inteligência emocional;
- i) raciocínio, resolução de problemas e ideação; e
- j) análise e avaliação de sistemas.

Nesse sentido, conclui-se que as habilidades destacadas como ascendentes englobam a estratégia de aprendizagem, a aprendizagem ativa, o pensamento crítico, o *design*, a programação de tecnologia e a crescente demanda por competência referente à tecnologia digital, em alta no mercado. Dessa forma, as competências “humanas”, como originalidade, iniciativa, criatividade, pensamento crítico, poder de persuasão e negociação, também estão em ascensão. Igualmente, a resolução de problemas complexos e os aspectos relacionados a liderança, inteligência emocional e influência social são apontados pelo *World Economic Forum* (WEF, 2018) como competências com forte propensão para os próximos anos (COSTA, 2021). As organizações que perceberem isso – e rapidamente passarem a desenvolver e a compartilhar o conhecimento e as competências de seus colaboradores – terão melhor oportunidade de sucesso e sustentabilidade no mercado.

2.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Vários autores se dedicam ao estudo das competências essenciais. Finckler (2008, p. 62) explica que “o termo ‘competência essencial’ (core competence) ganhou projeção no cenário organizacional, a partir do artigo ‘The core competence of the corporation’, escrito na *Harvard Business Review* (1990) por Hamel e Prahalad”.

A partir dos estudos desses autores, as competências essenciais ganharam relevância pelo fato de eles entenderem que é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir de sua integração e de sua aplicação, que gera valor à organização. Os autores afirmam que as competências essenciais existem quando geram a percepção de valor nos clientes (geram

benefício essencial ao cliente); possibilitam a expansão de novos mercados (abrem portas para mercados futuros); e se tornam muito difíceis de serem imitadas ou copiadas (por exigir de seus concorrentes um conhecimento diverso e profundo de várias áreas simultâneas, tornando-se inviável), além de possuir um diferencial competitivo único, que a torna singular no mercado (FINCKLER, 2008).

Assim, para uma organização ser competitiva e desenvolver estratégias eficientes de mercado, ela precisa ser capaz de construir habilidades próprias, as quais possibilitam uma diferenciação no mercado em relação à concorrência. Essas habilidades são resultado de um ambiente organizacional que estimule os processos de aprendizado coletivo e de capacitação, por meio dos quais as competências são aprimoradas e se tornam essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Segundo Finckler (2008), os professores Prahalad e Hamel (1990) acreditam que os produtos gerados por uma empresa são dotados de capacidades profundamente arraigadas, gerando vantagem competitiva e promovendo a diversificação de novos mercados.

Finckler (2008, p. 59), diz que

O segredo não está em fazer grandes produtos, mas sim em um conjunto de competências únicas capazes de criar grandes produtos, e, como as competências são ocultas, não são fáceis de imitá-las. A Canon é um bom exemplo, tem uma competência central em ótica, a qual se propaga em vários negócios, tais como: câmeras de vídeo, máquinas fotográficas, copiadoras e impressoras a laser.

Nesse sentido, Pires *et al.* (2005, p. 19) exemplificam que “a mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência essenciais citados por Prahalad e Hamel (1990) em seus estudos”.

Em tal contexto, a expressão “competências essenciais” foi criada para designar o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades e integrar múltiplas linhas de tecnologia, permitindo a rápida adaptação dos negócios individuais às oportunidades de mudança (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Relacionando competência essencial com vantagem competitiva e fator crítico de sucesso, Hamel e Prahalad (1995, p. 240) dizem o seguinte:

Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de

vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial.

A partir desse entendimento, Hamel e Prahalad (1995) conceituam as competências essenciais como os recursos intangíveis os quais os concorrentes dificilmente conseguem imitar. Em relação ao mercado e aos clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados. E, em relação ao processo de mudança e de evolução da própria empresa, são o fator que propicia maior flexibilidade e que permite a exploração de novos mercados.

Complementado esse entendimento, Finckler, (2008, p. 62) ensina que o que caracteriza o termo “competência essencial” são

aquelas competências que diferenciam umas organizações das outras; são competências difíceis de serem imitadas pelos concorrentes; e são a base dos processos inovativos na empresa, o que faz com que as organizações capacitem seus colaboradores para utilizar as competências essenciais da organização.

Para Finckler (2008, p. 63, grifo do nosso), as competências essenciais são sustentadas pelas competências básicas, representadas pela soma do aprendizado e da integração do conjunto de habilidades em qualquer nível organizacional:

1. *Valor percebido pelo cliente* – uma competência essencial precisa dar uma contribuição decisiva para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente. O que é visível aos olhos dos clientes é o benefício, e não as nuances técnicas proporcionadas pela competência subjacente a esse benefício;
2. *Diferenciação entre concorrentes* – para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única. Não faz muito sentido definir uma competência como essencial se ela for onipresente ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes;
3. *Capacidade de expansão* – ao definir as competências essenciais, os gerentes precisam empenhar-se arduamente em abstrair a configuração de um produto específico ao qual a competência está associada no momento, e imaginar como a competência poderia ser aplicada a uma nova arena de produtos. Uma competência essencial é realmente essencial quando constitui

a base para a entrada em novos mercados de produtos.

Nesse sentido, “identificar as competências essenciais permite direcionar o foco para os pontos fortes da organização, possibilitando a alavancagem de novos negócios e contribuindo, sobremaneira, para o sucesso empresarial de longo prazo” (FINCKLER, 2008, p. 65).

Segundo Wu (2009), as competências essenciais são a parte mais importante de uma lista de competências exigidas dos colaboradores como condição para atingir o alto desempenho em funções ou cargos individuais na organização. Assim, vale dizer que as competências essenciais dos colaboradores consistem no ponto central das competências da organização e são fundamentais para produzir vantagem competitiva sustentável (WU, 2009).

Corroborando o pensamento de Wu (2009), para Assumpção (2012), as competências essenciais devem estar diretamente voltadas para a organização, pois não basta ver as pessoas como a principal parte da organização, é preciso que as relações como um todo sejam uma constante, tanto no ambiente interno quanto no externo, evidenciando a interação entre as pessoas em todos os processos e criando valor para toda a organização.

No livro *Competencies for the future*, as Nações Unidas (2014) chamam a atenção para o fato de que a qualidade dos colaboradores e dos gerentes é a chave para o sucesso organizacional e enfatizam que é preciso criar uma cultura e um ambiente favoráveis à contribuição coletiva para alcançar o máximo potencial. Ainda apresentam o conceito de competências essenciais como as habilidades, os comportamentos e os atributos considerados primordiais para todos os colaboradores da organização, sem distinção de função, cargo ou nível. Mas, acima de tudo, priorizam valores fundamentais a serem considerados, como integridade, profissionalismo e respeito à diversidade. Com relação às competências essenciais que as organizações devem ter em conta para o futuro, estão o trabalho colaborativo, o planejamento, a organização, a comunicação, a responsabilidade, a criatividade, o atendimento e a orientação ao cliente, a consciência tecnológica, a aprendizagem contínua, a resiliência, a autoestima e a atenção a novas oportunidades (UN, 2014).

Dutra (2017) define competência essenciais como uma grande mobilização de conhecimentos e experiências para atender às exigências ou demandas em determinado momento e em determinados contextos, influenciados por relações de trabalho, cultura da empresa, limitações de tempo e de recursos, imprevistos, entre outros, e não isoladamente, por conhecimentos e experiências individuais ou apenas treinamentos e capacitações, mas por um conjunto de todas elas, um aprendizado coletivo, integrado e mobilizado para atingir objetivos.

Assim, os autores Barreto *et al.* (2020) apresentam em seus estudos um quadro resumido dos principais conceitos de competência essencial e observam que os conceitos não são divergentes entre si, mas sim complementares. Destacam que desenvolver competências essenciais torna-se um importante diferencial competitivo. Tais competências geram valor diferenciado à organização, são imunes à imitação e atuam como reforço para enfrentar o cenário competitivo atual, bem como promovem uma vantagem competitiva, conforme os conceitos apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Conceito de competência essencial.

| Autores | Conceito |
|-----------------------------|---|
| Pralhad e Hamel (1990) | Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços que ofereçam real benefício aos clientes. É difícil de ser imitada e dá acesso a diferentes mercados. É o conjunto de habilidades e de conhecimentos de uma organização que conseguem transmitir aos seus clientes um valor agregado, um diferencial. |
| Jadivan (1998) | São forças fundamentais da organização, o que a empresa faz muito bem e pode levar a novos produtos e/ou novos mercados. |
| Oliveira Jr.; Fleury (2001) | Tem uma natureza dinâmica e é baseada em conhecimento coletivo (<i>know-how</i>) desenvolvido por meio dos processos de aprendizagem que interagem os conhecimentos individuais e as organizações com as suas práticas de trabalho (aprender-ao-fazer). |
| Ruas (2001) | É a competência que diferencia a empresa perante concorrentes e clientes e constitui a razão de sua sobrevivência, devendo estar presente em todas as áreas, grupos e pessoas da organização. |
| Fernandes (2004) | Fator-chave de sucesso em um setor, no qual a empresa tem desempenho comprovadamente superior ao da concorrência. |
| Fleury e Fleury (2004) | É a competência que advém de um processo sistemático de aprendizagem e de inovação organizacional. Pode estar localizada em qualquer função administrativa e é a mais importante para a realização da estratégia competitiva da organização. |
| Wu (2009) | Competência essencial é a parte central de uma lista de competências exigidas, que os funcionários devem possuir para atingir alto desempenho em cargos ou funções individuais. Em outras palavras, as competências essenciais dos funcionários constituem os elementos-chave das competências em nível organizacional e são decisivas na unidade para produzir uma vantagem competitiva sustentável. |
| Zang e Wang (2010) | A competência essencial é a essência do conhecimento. A competência essencial, fruto de um ambiente competitivo e de aprendizagem organizacional, vem cada vez mais se tornando um elemento primordial na formação da empresa. |
| United Nations (2014) | Competência essencial são as habilidades, os atributos e os comportamentos considerados importantes para todos os colaboradores da organização, independentemente de sua função ou de seu nível. |
| Dutra (2017) | Define competência essencial não como um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem como o resultado de treinamento, mas, na verdade, como uma mobilização dos conhecimentos e das experiências |

| | |
|--|--|
| | para atender às demandas e às exigências de determinados contextos, marcados em grande parte por relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos. |
|--|--|

Fonte: Adaptado de Barreto *et al.* (2020, p, 38-39) e atualizado pela autora.

Segundo Barreto *et al.* (2020), a identificação das competências essenciais da organização proporciona um diferencial em relação aos seus concorrentes e leva à obtenção de uma vantagem competitiva como estratégia eficiente para o sucesso organizacional.

Lapolli (2022, p. 101), em sua tese de doutorado com o título *Estratégias para concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0*, entende que na mesma velocidade com que as tecnologias disponíveis se tornam obsoletas e substituíveis, as competências essenciais devem evoluir e se adaptar a novos cenários. O autor destaca a importância do equilíbrio das relações entre a organização, as pessoas e os processos de negócios:

As competências essenciais para a Indústria 4.0 poderão residir tanto no nível organizacional como no nível individual, ou seja, no comportamento e na atitude das pessoas. As competências individuais relacionadas ao comportamento e à atitude são conhecidas como *soft skills*. É nesse nível que as organizações poderão alcançar o sucesso pela transformação digital e atingir os objetivos desejados de competitividade e sustentabilidade.

Para finalizar, atualmente é comum observar a maioria das organizações dizer que as pessoas são o seu maior patrimônio ou o seu melhor ativo. Entretanto, percebe-se que são poucas as organizações que praticam ações que corroboram o que dizem acreditar. Contudo, as organizações precisam aprender a atrair pessoas, desenvolvê-las, capacitá-las, retê-las, reconhecê-las, recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las, pois as pessoas que são dotadas de competências, e são as competências essenciais dos seus colaboradores as bases do processo de inovação e o diferencial competitivo da organização.

2.4 COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

Mesmo que as organizações, de forma geral, tenham atentado ao longo do tempo para a importância do conceito de competência e da busca por aprimorar as competências de seus colaboradores, por entender ser esse um diferencial competitivo e estratégico para a organização, na contramão dessa percepção observa-se que na administração pública a

preocupação com a questão do desenvolvimento das competências dos servidores públicos e a adoção de um modelo de gestão por competências pela administração pública federal somente ocorreram após a publicação de atos normativos que os institucionalizaram, muito tempo depois de esse processo ter começado na iniciativa privada.

Primeiramente, a PNDP foi normatizada pelo Decreto nº 5.707/2006, que definiu a gestão de competências no setor público, atribuindo-lhe a relevância que o assunto requer. Posteriormente, o primeiro decreto foi revogado pela publicação do Decreto nº 9.991/2019, que atribuiu como instrumento do PNDP o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), trazendo a necessidade de entrega anual do levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores por cada órgão ou entidade pertencente à administração pública, considerando o alinhamento das ações de desenvolvimento dos colaboradores com a estratégia da instituição, bem como a implantação de objetivos e de metas institucionais a fim de direcionar essas ações para o atendimento das necessidades administrativas, operacionais, estratégicas e táticas, presentes ou futuras (MONTEZANO *et al.*, 2021).

O objetivo dos estudos de Montezano *et al.* (2021), em seu trabalho denominado “Avaliação das competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores”, foi realizar uma avaliação das competências organizacionais em uma determinada instituição pública sob o olhar de servidores internos e externos da entidade, assim como verificar a ocorrência de variáveis que poderiam influenciar na percepção da competência organizacional. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, os autores acreditam que “a avaliação de competências organizacionais contribui ao alto desempenho em organizações públicas devido ao fato de proporcionar ações ao desenvolvimento das suas capacidades organizacionais, a partir de possíveis lacunas identificadas” (MONTEZANO *et al.*, 2021, p. 270).

Nesse contexto, as políticas de gestão pública seguem evoluindo nesse tema, especialmente quanto à identificação e ao desenvolvimento das competências e à capacitação de pessoas no serviço público. Como políticas de gestão, tem-se promovido um esforço constante de mapeamento de competências com o objetivo de contribuir para a “identificação de lacunas entre o que é requerido e o que está disponível na instituição em termos de conhecimento, habilidade e atitudes” (BERGUE, 2019, p. 70).

Dessa forma, Bergue (2019) ressalta que tudo começa com a gestão de pessoas: “é preciso trazer à luz o entendimento de que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas – os agentes públicos” (BERGUE, 2019, p. 13). Assim, o autor

explica que em qualquer das áreas da instituição pública, independentemente da tecnologia, do tipo de atividade ou de outro fator qualquer, o trabalho como um todo implica a produção de “*valor público*”, que somente se dá pela ação de colaboradores. O que o autor quer dizer é que a gestão pública em toda a sua essência é também gestão de pessoas, pois são as pessoas no exercício das suas atividades laborais que produzem valor público. O autor define o *valor público* como

resultado produzido pela administração pública interagindo com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido pelos seus diferentes destinatários. Essa ideia contém o senso de *coprodução de valor* tendo os agentes públicos como *articuladores* e a *sociedade como objeto*, aqui reconhecida como plural e multifacetada em diferentes perfis de destinatários. Presente também a noção de que o valor público é atribuído pela sociedade. É o cidadão que delibera sobre o nível de pertinência do que é gerado, atribuindo-lhe o valor. O valor é, portanto, percebido. (BERGUE, 2019, p. 14, grifo nosso).

O autor acrescenta que “essa noção de valor público é o conceito-chave para deslocar o alcance da gestão de pessoas da perspectiva departamental para se estender a toda a organização” (BERGUE, 2019, p. 14).

No entanto, quando se fala em administração pública, na verdade, o que mais se exige dos servidores é uma multifuncionalidade laboral, assim como exigem-se conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes de acordo com o nível da função a ser ocupada. Assim, é primordial que, antes de recrutar e selecionar servidores, se defina o perfil dos candidatos desejados, uma vez que é notório que a sociedade em geral progressivamente vem exigindo uma atuação impecável do servidor público e cobra resultados palpáveis. Nesse contexto, as organizações públicas começam a ter objetivos e metas claros, modificando sua atuação para melhorias em suas estruturas e seus processos, objetivando foco nos resultados e no desempenho a ser alcançado (VARGAS, 2012).

Bergue (2019, p. 46) enfatiza que

a gestão por competências, especialmente quando pensada para o contexto do serviço público, permite que se reconheçam duas perspectivas fundamentais: a) a da organização, segundo a qual atividades são investigadas a partir do conceito para identificar competências necessárias em cotejo com as existentes, para fins de análise de desempenho e identificação de lacunas orientadas para informar as políticas de capacitação; e b) a das pessoas, que são reconhecidas como detentoras de competências passíveis de serem mobilizadas para a produção de valor público, perspectiva esta mais orientada para as políticas de movimentação e lotação de servidores.

Assim, a sociedade cada vez mais exige e almeja que suas demandas sejam totalmente satisfeitas e que a qualidade e o atendimento às necessidades dos usuários sejam considerados como fatores-chave para o bom desempenho de todos os órgãos ou entidades da administração pública. O modelo que vem se consolidando na administração pública no decorrer dos anos implica desconstruir formas tradicionais de gestão de modo a finalmente partir para uma gestão inovadora, tecnológica e moderna, focada no desenvolvimento de competências essenciais dos servidores públicos para a implantação e o desenvolvimento da gestão por competências em todos os níveis da federação, de forma que todas as esferas de governo tenham acesso a políticas de desenvolvimento de competências para a efetividade dos serviços públicos.

Nesse sentido, o objetivo da política de gestão de pessoas e da gestão por competências na administração pública é desenvolver os servidores públicos e as competências necessárias à consecução da excelência na atuação profissional (BRASIL, 2019a), conforme representado na Figura 7.

Figura 7 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.



Fonte: Enap (2019a, p. 15).

Percebe-se que são muitos recentes os estudos para a implantação e o aprimoramento da competência e da gestão por competência no setor público, visto que o tema somente ganhou efetividade a partir da publicação de nova legislação sobre o assunto, em 2019 (Decreto nº

9.991/2019), por meio da qual a efetiva implantação ocorre lentamente, principalmente nos estados e nos municípios, de forma mais avançada na esfera pública federal.

Entretanto, enquanto isso acontece parcialmente, é preciso focar o que já deu certo e pode servir de modelo, como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública, do governo federal.

Segundo a revista *CerEnap* (2019, p. 4):

na administração pública, o modelo de gestão de competências foi introduzido pelo Decreto nº 5.707, de 2006, e da Portaria nº 208/2006 do Ministério do Planejamento, que trouxeram, juntos, o modelo de Gestão por Competências como ferramenta principal para o desenvolvimento de pessoas no setor público.

O modelo de gestão por competências da Enap, escola que capacita servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal e replica o conhecimento para milhares de servidores, foi construído pela Coordenação de Gestão de Pessoas entre janeiro e agosto de 2018, com o apoio de consultoria especializada no tema. O projeto foi denominado “CerEnap – Capacitar, Evoluir e Renovar Competências” e reflete o significado do indivíduo como atuante e protagonista do seu próprio desenvolvimento, compreendendo que o processo de capacitação não é um fim em si mesmo, mas representa o primeiro passo para a evolução e a renovação das competências da instituição (CERENAP, 2019).

O modelo de gestão por competências da Enap foi elaborado a partir da análise das construções já realizadas pela escola na temática, dos métodos acadêmicos combinados de Rogério Leme, Joel Souza Dutra, Pedro Paulo Carbone e Hugo Pena Brandão, assim como dos modelos já implantados no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), no TCU, no Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). A partir desse modelo, por consenso, a Enap define como competência “tudo que o servidor e a servidora precisam saber para executar os processos do seu espaço ocupacional e realizar as entregas previstas” (ENAP, 2018, p. 5).

Considerando-se a realidade e os objetivos da Enap – de promover a clareza e a transparência na comunicação interna, possibilitar o protagonismo na capacitação e no desenvolvimento de servidores (autodesenvolvimento) e subsidiar a movimentação interna visando a preparar os servidores para novos desafios profissionais (ENAP, 2018) –, é importante ressaltar que o aprofundamento dos estudos sobre competências que a escola promove é um marco na administração pública, pois as competências mapeadas permitirão

identificar e reduzir as lacunas de conhecimento, informar e capacitar servidores no âmbito da administração pública.

A partir desse entendimento, a Enap apresenta uma mandala de competências para o setor público, aprovada para o período de 2018-2019, composta de três competências comportamentais gerenciais e de quatro competências comportamentais gerais. As competências gerenciais são atribuídas a servidores e servidoras dos cargos gerenciais, enquanto as gerais são para todos os servidores e as servidoras da Enap, conforme apresentado nas Figuras 8 e 9.

Figura 8 – Competências gerenciais – Enap.



Figura 9 – Competências gerais – Enap.



Fonte: Enap (2018, p. 5).

Juntando-se as competências gerenciais e gerais, segundo o entendimento da Enap, a mandala ficaria conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Mandala de competências comportamentais – Enap.



Fonte: Enap (2018).

Assim, percebe-se que a Enap se movimenta na busca do desenvolvimento de competências e possui seu próprio modelo de gestão por competências como ferramenta principal para o desenvolvimento de pessoas no setor público, não sendo esse atualmente um privilégio exclusivo das organizações privadas, embora a administração pública ainda necessite evoluir muito nesse quesito.

2.5 O PREGÃO E O PREGOEIRO

O pregão e o pregoeiro possuem uma íntima relação, já que um não existe sem o outro. O pregão, modalidade de licitação utilizada para a aquisição de bens e de serviços comuns, é regido pela Lei nº 10.520/2002. De acordo com a Lei do Pregão, a autoridade competente designará o profissional que atuará na condução do certame.

Para Amorim e Oliveira (2020, p. 121, grifo nosso), “na modalidade pregão, a responsabilidade pela condução do certame recai sobre um só agente público: o *pregoeiro*”.

Este é o servidor responsável pelo procedimento da licitação, na modalidade pregão, desde a sessão de julgamento até o momento da adjudicação do objeto vencedor do certame. Além disso, é importante destacar que deve ser designado pela autoridade superior, ou seja, é possível afirmar que ele assume papel de real importância dentro do pregão.

Nos termos da nova Lei de Licitações – Lei nº 14.133/2021 –, a condução da licitação será exercida pelo agente de contratação, que, por sua vez, será designado pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos do quadro permanente da administração, os quais são responsáveis pelas tomadas de decisão, pelo acompanhamento do trâmite da licitação, do impulso ao procedimento licitatório, e pela execução de quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação. Esse agente, quando realizar licitações na modalidade pregão, será designado pregoeiro (DALL AGNOL, 2022).

Para melhor entendimento sobre a relação entre o pregão e o pregoeiro, será discorrido sobre cada um deles.

2.6 O PREGÃO

Antes de ser apresentada a função de pregoeiro nos processos licitatórios nas três esferas de governo, é preciso falar sobre o que são a licitação e a modalidade “pregão”, para que seja possível entender melhor as atribuições no exercício dessa função. Pretende-se dizer com isso que só existe o pregoeiro porque existe a modalidade licitatória denominada “pregão”.

Segundo Vieira (2017, p. 68):

Toda a aquisição de bens e serviços por parte da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, ocorre por força de um conjunto de leis que regem tal atividade, denominada licitação. O servidor público que atua nesta área, ou seja, nas licitações públicas, precisa conhecer profundamente todas essas leis, para que possa atuar como digno representante da sociedade brasileira, que, por meio do pagamento de tributos, possibilita o funcionamento do Estado brasileiro.

Meirelles (2009, p. 274) assim conceitua a licitação:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para a administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Entre as várias modalidades de licitação previstas pela legislação, o pregão é destinado à aquisição de bens e de serviços comuns de qualquer natureza, de qualquer valor, e tem como critério de julgamento a escolha da proposta mais vantajosa para a administração, podendo ser presencial ou eletrônico. É regido pela Lei Federal nº 10.520/2002 e subsidiariamente pela Lei nº 8.666/1993 (PEREIRA *et al.*, 2020).

Concomitantemente, há a recente promulgação da NLL, que trata sobre normas gerais de licitação e de contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios – que, conforme o inciso II do art. 193, determina a revogação da Lei nº 8.666/93 e da Lei nº 10.520/2002 após dois anos de sua publicação. Ou seja, as leis citadas estiveram vigentes somente até 1º de abril de 2023, momento a partir do qual somente se poderá utilizar a NLL, que passará a reinar soberana nas compras públicas no Brasil.

A NLL, embora tenha trazido muitas mudanças para as compras públicas, passou a regulamentar soberanamente as licitações no setor público, em seu § 5º, art. 8º, que dispõe sobre os agentes públicos. Ela traz na redação do texto que, em licitação na modalidade pregão, o agente responsável pela condução do certame será designado *pregoeiro*, permanecendo a mesma nomenclatura já existente.

Fernandes (2011) define o pregão como uma nova modalidade de licitação pública que consiste em um procedimento administrativo por meio do qual a administração pública, garantindo a isonomia, seleciona o fornecedor ou o prestador de serviço, visando à aquisição ou à execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes reduzir o valor da proposta por meio de lances sucessivos em sessão pública presencial ou virtual.

Segundo Carioca e Santana (2020, p. 3):

Em busca de um processo licitatório que atenda aos princípios constitucionais, alinhado, objetivamente, aos princípios da celeridade e economicidade nos processos da administração pública, surgiu a modalidade pregão regida pela Lei 10.520/2002 que regulamenta a aquisição de bens e serviços comuns.

O pregão é uma modalidade de licitação que veio para simplificar o processo burocrático de aquisição de bens e de serviços pela administração pública, por ser um processo mais ágil e menos burocrático, trazendo maior celeridade e economicidade às compras públicas. Como ensina Batista (2019), com vistas à desburocratização, o Estado permitiu o desenvolvimento da

administração pública, principalmente na área de compras, uma vez que a nova modalidade flexibilizou parte dos processos licitatórios, antes caracterizados como burocráticos, e os tornou mais eficientes.

A Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que rege o pregão, possibilitou a realização de duas espécies dele, o presencial e o eletrônico, sendo o primeiro regido pelo Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000a), e o segundo, pelo Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019b), que em seu §1º do art. 1º, dispõe sobre a obrigatoriedade da utilização da modalidade pregão na forma eletrônica pelos órgãos da administração pública federal direta, pelas autarquias, pelas fundações e pelos fundos especiais.

Portanto, segundo Vieira (2017, p. 73):

Há duas formas possíveis de realização do pregão: a presencial e a eletrônica. A primeira, de acordo com o Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000), pressupõe a presença física do pregoeiro, a quem compete coordenar todo o processo, e dos representantes das empresas ou licitantes. Já no pregão eletrônico, segundo o Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019), os atos são praticados num ambiente virtual, sendo utilizados recursos da tecnologia da informação, sendo os atos praticados por meio da Internet. Constata-se, com base na legislação citada, que o pregão, como as outras modalidades de licitação, busca obter a melhor proposta à Administração, aquela considerada a mais vantajosa para o ente administrativo que está interessado em contratar terceiros.

Em conformidade com esse conceito, as compras públicas realizadas segundo a modalidade pregão estão vinculadas aos princípios básicos de legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo, balizas estabelecidas pelo Estatuto de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Federal nº 8.666/1993), bem como aos de razoabilidade, competitividade e proporcionalidade, que foram introduzidos em nosso ordenamento com o Decreto Federal nº 3.555/2000 (PEREIRA *et al.*, 2020).

Segundo Pereira *et al.* (2020), o pregão possui duas fases, uma interna e outra externa, sendo esta última realizada por meio de uma sessão pública, com a disputa de preços com propostas e lances sucessivos até que seja declarado o vencedor. Para melhor identificar posteriormente a atuação do pregoeiro, necessário se faz detalhar as duas fases existentes no pregão.

Conforme Pereira *et al.* (2020, p. 3-4):

Na fase interna ou preparatória é que se desenvolvem atos iniciais como a definição do objeto, os procedimentos preparatórios da convocação, a fixação de regras do desenvolvimento do certame (o chamado Edital), assim como da futura contratação. Nessa fase, o órgão interessado na aquisição de bens ou serviços comuns envia solicitação com justificativa sobre a aquisição pretendida, orçamentos realizados por meio de pesquisa de preços, requisição e Termo de Referência contendo dados precisos, tais como identificação clara do objeto, quantidades e preços estimativos, bem como prazo de entrega e demais condições de fornecimento, para o órgão gerenciador responsável pela abertura de processo administrativo, em que será juntado a este o parecer contábil informando se há dotação disponível, autorização de abertura assinada pela autoridade superior, ato contendo a designação do pregoeiro e equipe de apoio, elaboração da minuta do edital e parecer jurídico atestando que a minuta está de acordo com as normas vigentes e, por fim, o Edital e sua respectiva publicação no Diário Oficial, jornais de grande circulação e no Portal Nacional de Contratações Públicas (quando do uso da nova lei de licitações), sítio da internet, na página oficial do órgão promotor da licitação, em que finalmente encerra-se a fase interna e inicia-se a fase externa do pregão com a publicação do edital e convocação dos interessados.

A fase externa está legalmente definida no art. 4º da Lei nº 10.520/2002, intitulada a Lei do Pregão. Vejamos:

A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

I – a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em diário oficial do respectivo ente federado ou, não existindo, em jornal de circulação local, e facultativamente, por meios eletrônicos e conforme o vulto da licitação, em jornal de grande circulação, nos termos do regulamento de que trata o art. 2º;

II – do aviso constarão a definição do objeto da licitação, a indicação do local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;

III – do edital constarão todos os elementos definidos na forma do inciso I do art. 3º, as normas que disciplinarem o procedimento e a minuta do contrato, quando for o caso;

IV – cópias do edital e do respectivo aviso serão colocadas à disposição de qualquer pessoa para consulta e divulgadas na forma da Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998;

V – o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis. (BRASIL, 2002, s. p.).

A fase externa inicia-se com a publicação do ato convocatório e tem seu ápice na abertura formal e oficial da sessão do pregão, no dia e na hora estipulados em edital, destacando-se, por conseguinte, o nome do pregoeiro responsável, o qual será assessorado pela equipe de apoio (PEREIRA *et al.*, 2020).

Segundo o professor Jacoby Fernandes (2011, p. 601), a fase externa caracteriza-se

principalmente pelas seguintes etapas:

- I) Credenciamento dos licitantes;
- II) Recebimento dos envelopes (propostas de preços e documentos de habilitação);
- III) Abertura dos envelopes das propostas, verificação de sua aceitabilidade e a classificação dos proponentes;
- IV) Condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou lance de menor preço;
- V) Adjudicação ao licitante vencedor da proposta de menor preço;
- VI) Elaboração de ata;
- VII) Condução dos trabalhos da equipe de apoio;
- VIII) Recebimento, exame e a decisão sobre recursos; e,
- IX) Encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, para homologação e contratação.

O pregoeiro, juntamente com a equipe de apoio, é o responsável pela condução da fase externa do pregão, que tem seu ápice na abertura da sessão pública na data agendada, seguindo-se as etapas descritas acima, até a escolha do vencedor do certame e posterior assinatura do instrumento de contratação.

A instituição da modalidade pregão é considerada um avanço no campo das licitações devido às vantagens de sua utilização, o que lhe permitiu tornar-se responsável pela maioria das compras realizadas por entidades federais, segundo o Painel de Compras do Governo Federal (BRASIL, 2022).

2.7 O PREGOEIRO E AS SUAS ATRIBUIÇÕES

A legislação em vigor define a atuação do pregoeiro, o qual, entre outras atribuições, é responsável pela fase externa do pregão, que consiste no recebimento das propostas e na disputa de lances, na análise de sua aceitabilidade, assim como na habilitação e na adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor. Tais responsabilidades estão previstas no art. 3º, inciso IV, da Lei Federal nº 10.520/2002, até sua revogação, agendada para 1º de abril de 2023 e prevista na NLL.

Assim Pereira *et al.* (2020, p. 3) definem que

o pregoeiro é um profissional integrante do quadro de servidores públicos, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, especialmente designado pela autoridade superior, para condução da sessão do Pregão. Referida previsão legal consagra, assim, o princípio da profissionalização do serviço público, calcada na qualificação técnico-profissional daquele que terá

a incumbência de dirigir o certame e se responsabilizar por ele.

Os autores ainda fundamentam:

isso é o que consta, inclusive, nas duas normas federais que regulamentam a matéria, quais sejam, o parágrafo único do artigo 7º, do Decreto Federal n. 3.555/2000 (Pregão Presencial) e do § 3º do artigo 16 do Decreto Federal n. 10.024/2019 (Pregão Eletrônico), ordenando que a autoridade superior da Administração Pública deverá designar alguém com conhecimento na área específica ou ter curso de capacitação que o habilite para exercer tal função. (PEREIRA *et al.*, 2020, p. 3).

A capacitação é um direito do pregoeiro e da equipe de apoio e uma obrigação da administração, conforme dispõe o § 3º do art. 16 do Decreto nº 10.024/2019, que determina claramente:

§ 3º Os órgãos e as entidades de que trata o § 1º do art. 1º estabelecerão planos de capacitação que contenham iniciativas de treinamento para a formação e a atualização técnica de pregoeiros, membros da equipe de apoio e demais agentes encarregados da instrução do processo licitatório, a serem implementadas com base em gestão por competências. (BRASIL, 2019, s. p.).

Tanto o profissional quanto a equipe de apoio devem ser, em sua maioria, servidores ocupantes de cargo efetivo ou titulares de emprego público na administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou da entidade promotora do evento, conforme adverte o art. 3º, § 1º, da mencionada Lei Federal nº 10.520/2002. Isso confere segurança jurídica ao procedimento licitatório em todas as suas fases, diminuindo ou erradicando a perniciosa influência política sobre os atos de natureza técnica que pertencem ao escopo licitatório e de contratação pública (PEREIRA *et al.*, 2020).

Fernandes (2011) ressalta que a Lei do Pregão não define textualmente as atribuições da equipe de apoio, cabendo ao pregoeiro determinar quais tarefas esse grupo de assessoramento deve desenvolver para apoiá-lo no desempenho das suas funções. À equipe de apoio, segundo o art. 18 do Decreto nº 10.024/2019, caberá, entre outras atribuições, auxiliar o pregoeiro em todas as fases do processo licitatório.

Para exemplificar, segundo Fernandes (2011, p. 581), é recomendável a delegação de seguintes tarefas à equipe de apoio:

1. Recebimento das impugnações ao edital e das dúvidas do licitante;

2. Exame de impugnações e dúvidas dos licitantes, entregando-as ao pregoeiro;
3. Recepção dos licitantes, desde a portaria do edifício até a sala do pregão;
4. Identificação dos representantes dos licitantes, por crachás de identificação;
5. Credenciamento dos licitantes;
6. Recebimento dos envelopes de proposta e habilitação;
7. Recebimento das amostras, quando requerida em edital;
8. Abertura dos envelopes;
9. Análise da proposta, quanto ao objeto e preço indicados – exame de conformidade da proposta, encaminhando ao pregoeiro para decisão;
10. Preenchimento dos mapas de preços e quadros de lances;
11. Auxílio na organização da fase de lances;
12. Análise da habilitação, encaminhando ao Pregoeiro para decisão;
13. Elaboração da ata da sessão;
14. Recebimento e exame dos recursos, encaminhando ao Pregoeiro para decisão;
15. Disponibilização do processo e fornecimento de cópias;
16. Remessa do processo;
17. Juntada de documentos e prestação de informações, em geral;
18. Auxílio na elaboração das informações em eventual Mandado de Segurança; e,
19. Outras tarefas que forem determinadas pelo Pregoeiro.

Como observam Pereira *et al.* (2020, p. 5), “a parte relativa à execução material deve ser realizada pela equipe de apoio, liberando o Pregoeiro para a sua principal função que é a de coordenação dos trabalhos e a condução de todo o processo decisório”.

Apesar dos trabalhos da equipe de apoio serem muito importantes, é o pregoeiro o grande responsável pelos trabalhos desenvolvidos na fase externa do pregão. Dessa forma, além das atribuições expressas pelo art. 9º do Decreto nº 3.555/2000 (pregão presencial), ele tem também regulamentadas atribuições no art. 17º do Decreto nº 10.024/2019 (pregão eletrônico):

- conduzir a sessão pública;
- receber examinar e decidir as impugnações e pedidos de esclarecimentos ao edital e anexos, além de poder requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração desses documentos;
- verificar a conformidade da proposta em relação aos requisitos do edital;
- coordenar e julgar as condições de habilitação;
- sanear erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos de habilitação e sua validade jurídica;
- receber, examinar e decidir os recursos e encaminhá-los à autoridade competente quando mantiver sua decisão;
- indicar o vencedor do certame;
- adjudicar o objeto, quando não houver recurso;
- conduzir os trabalhos da equipe de apoio e

- encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade competente e propor a sua homologação. (BRASIL, 2019b, s. p.).

Segundo Manso (2015, p. 35), de uma forma mais resumida, o pregoeiro possui as seguintes atribuições:

ao pregoeiro cabe a responsabilidade pelo credenciamento dos interessados, o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação, o julgamento das propostas, a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço, a adjudicação, a elaboração de ata, a condução dos trabalhos da equipe de apoio, o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando à homologação e a contratação.

Segundo ensina Torres (2014), a função de pregoeiro foi criada para ser um gestor do certame licitatório (pregão) e um negociador, competência imaginada em uma lógica gerencial que superou a desconfiança *a priori* do modelo exacerbadamente burocrático. Nessa incumbência, deve respeitar as normas jurídicas que conformam a atividade administrativa e, entre outras coisas, atentar para as finalidades precípua do procedimento licitatório, que coordena: respeitar a isonomia, buscar a proposta mais vantajosa e promover o desenvolvimento nacional sustentável.

Segundo o autor:

O pregoeiro é, portanto, um agente público diferenciado. Sua atuação convive com a comunicação entre a realidade pública, com suas prerrogativas e normas de controle, e a realidade privada do mercado, com suas nuances próprias de competição e de regulação mercadológica. Essa convivência impõe diversos desafios, mas também permite uma expertise e oxigenação de ideias, incomuns ao serviço público em geral. (TORRES, 2014, p. 1).

Segundo Justen Filho (2013), um problema ainda muito comum, constatado na maioria dos órgãos públicos, é a divisão de responsabilidades feita de maneira equivocada, como o pregoeiro ser o responsável por elaborar editais, que é uma prática não recomendada pelos Tribunais de Contas, sob pena de afronta ao princípio da segregação das funções.

O princípio da segregação de funções está normatizado no Acórdão 7697/2010, da Primeira Câmara do TCU, tendo como relator o ministro Valmir Campelo:

A segregação de funções, princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, deve

possibilitar o controle das etapas do processo de pregão por setores distintos e impedir que a mesma pessoa seja responsável por mais de uma atividade sensível ao mesmo tempo. (BRASIL, 2010, s. p.).

Desse modo, diversas jurisprudências confirmam o entendimento de que o pregoeiro não deve participar da fase interna do pregão ou ser o responsável pela confecção do termo de referência e do edital, tampouco pelos orçamentos do objeto a ser licitado, uma vez que sua atuação está restrita à fase externa do pregão (PEREIRA *et al.*, 2020). Para corroborar esse entendimento, cristalizado em decisões judiciais, a norma legal é que define as atribuições do pregoeiro, no art. 3º, inciso IV, da Lei Federal nº 10.520/2002:

a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o Pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

Nesse sentido, Barreto (2017) apresenta um quadro com as atribuições dadas ao pregoeiro nas modalidades do pregão presencial e do pregão eletrônico, conforme disposto na legislação. Contudo, o quadro foi atualizado em virtude da revogação do Decreto nº 5.450/2005 pelo Decreto nº 10.024/2019, em que as atribuições estão atualizadas conforme a legislação vigente e dispostas de acordo com o Quadro 7.

Quadro 7 – Atribuições pertinentes ao pregoeiro.

| PREGÃO PRESENCIAL (art. 9º, Decreto nº 3.555/2000) | PREGÃO (Inciso IV, art. 3º, Lei nº 10.520/2002) | PREGÃO ELETRÔNICO (art. 17, Decreto nº 10.024/2019) |
|---|---|---|
| I – o credenciamento dos interessados; II – o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação; III – a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes; IV – a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço; V – a adjudicação da proposta de menor preço; | IV – a autoridade competente designará, entre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro e a respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, entre outras, o recebimento das propostas e dos lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor. | I – conduzir a sessão pública; II – receber, examinar e decidir as impugnações e os pedidos de esclarecimentos ao edital e aos anexos, além de poder requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração desses documentos; III – verificar a conformidade da proposta em relação aos requisitos estabelecidos no edital; IV – coordenar a sessão pública e o envio de lances; V – verificar e julgar as condições de habilitação; VI – sanar erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos de habilitação e sua validade jurídica; |

| | | |
|--|--|--|
| VI – a elaboração de ata; VII – a condução dos trabalhos da equipe de apoio; VIII - o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e IX – o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando à homologação e à contratação. | | VII – receber, examinar e decidir os recursos e encaminhá-los à autoridade competente quando mantiver sua decisão; VIII – indicar o vencedor do certame; IX – adjudicar o objeto, quando não houver recurso; X – conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e XI – encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade competente e propor a sua homologação. Parágrafo único. O pregoeiro poderá solicitar manifestação técnica da assessoria jurídica ou de outros setores do órgão ou da entidade, a fim de subsidiar sua decisão. |
|--|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Barreto (2017).

Manso (2015) observa, a partir das atribuições que a legislação confere ao pregoeiro, a grande responsabilidade atribuída a este, quando identifica que o profissional pratica diversos atos administrativos na condução do pregão, seja este presencial ou eletrônico; logo, é o principal responsável por todos os procedimentos em que atuar. Tais atos influenciam diretamente no universo subjetivo de direitos, tanto dos licitantes quanto da própria administração pública, pois uma decisão equivocada pode pôr a perder todo o objetivo almejado pelo órgão ou pela entidade promotora da licitação e, em alguns casos, até gerar prejuízos para a administração pública, para as empresas participantes do certame e inclusive para terceiros, como uma licitação anulada por vício de ilegalidade, ou um processo fracassado para compra de medicamentos.

Então, sabendo que os atos praticados são passíveis de responsabilização, resta entender como podem ser as sanções e em quais esferas do direito elas são aplicáveis. Assim, sobre a atividade exercida pelos agentes públicos nas licitações, Junior e Dotti (2014) alertam que as suas ações e decisões podem gerar responsabilização nas três esferas: administrativa, penal e civil – além das específicas, quando os atos proferidos demandam ações de improbidade administrativa ou fiscalização do controle interno e externo dos Tribunais de Contas e ainda dos fatos que ensejam a ação popular. A responsabilização se dá, portanto, nas três esferas, conforme dispositivo expresso na própria lei de licitações, especificamente, no art. 82 da Lei nº 8.666/93, com o seguinte conteúdo:

os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos da Lei de licitações ou visem frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas na Lei 8.666/93 e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar. (BRASIL, 1993, s. p.).

As ações civis, penais e administrativas de responsabilização do pregoeiro são independentes entre si e poderão cumular-se, segundo o dispositivo do art. 125 da Lei nº 8.112/1990. Contudo, Júnior e Dotti (2014) ainda acrescentam que os agentes públicos responsáveis pelos processos de licitação também estão sujeitos aos ditames da lei de improbidade administrativa e ao controle dos Tribunais de Contas:

As sanções previstas na Lei nº 8.429/1992, pela prática de atos de improbidade administrativa, e aquelas decorrentes das ações de controle interno e externo, este exercido pelos Tribunais de Contas, também são aplicáveis à conduta de agentes públicos envolvidos em licitações e contratações administrativas, coexistindo com as responsabilidades civil, penal e administrativa imputáveis a esses agentes, que também respondem por ações ou omissões que infrinjam a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e a Lei da Ação Popular (Lei nº 4.717/1965).

Justen Filho (2000) explica que a dinamicidade do pregão pode dar oportunidade aos eventos mais imprevisíveis. Todos eles deverão ser solucionados de imediato. O pregoeiro é investido de poder de polícia para a condução dos trabalhos, o que significa dispor de competência para regular a conduta dos sujeitos presentes na evolução dos eventos. O exercício desse poder de polícia não envolve peculiaridades distintas daquelas que se verificam usualmente no curso da licitação.

Por isso, o profissional dispõe de poderes para impor silêncio, determinar que os participantes cessem práticas aptas a impedir o bom andamento dos trabalhos, inclusive solicitar que o licitante se retire da sessão pública por ato ou prática desonesta, desrespeitosa ou ofensiva, entre outros. Justen Filho (2000, p. 9) descreve esse uso de poderes da seguinte forma:

O pregoeiro dispõe da competência para advertir os presentes, inclusive para alertá-los acerca do risco de sanções mais severas. Pode impor, inclusive, a retirada compulsória de sujeitos que perturbem o certame. Seria possível desclassificar um licitante em virtude de conduta inadequada? A resposta é positiva, mas a competência é norteadada pelo princípio da proporcionalidade. Não se admite que uma questão irrelevante ou de pequena monta acarrete sanção de gravidade desproporcional. A desclassificação do licitante poderá ocorrer quando ele praticar um ato de grande gravidade. É o caso, por exemplo, da prática de conduta tipificada como crime. Suponha-se que o

licitante promova agressão física contra outrem, no recinto em que se promove o certame. O crime consumado ou tentado deve acarretar não apenas a imediata prisão do sujeito, mas também sua desclassificação do certame. Lembre-se que a conduta de perturbar o certame licitatório é tipificada como crime no artigo 93 da Lei 8.666, podendo haver inclusive a prisão em flagrante.

Corroborando esse entendimento, Fernandes (2003) ressalta que a função corresponde, guardada as devidas proporções, a uma função gerencial, em que gerencia um procedimento fortemente regulado em lei; decide conflitos de interesse; analisa a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações; é responsável por manifestar a vontade da administração pública quando informa aos licitantes sobre dúvidas, obscuridades, omissões. Além disso, possui autoridade e poder de polícia durante as sessões e será considerada autoridade coautora para fins de mandado de segurança, devendo elaborar informações e respostas aos recursos administrativos; enfim, constitui uma atividade que somente é compatível com ocupante de cargo de nível superior, dada a complexidade das tarefas. O autor ainda destaca que, na ausência de ocupante de cargo desse nível, a designação pode ensejar desvio de função, com as consequências legais.

Com tantas atribuições e responsabilidades, o pregoeiro deve ser detentor de competências essenciais para exercer a função, que requer lisura, ética, conhecimento e observância da legislação, entre outras.

2.8 ESTUDOS RECENTES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DO PREGOEIRO

Em relação aos estudos recentes sobre as competências dos pregoeiros, durante a revisão sistemática integrativa foram encontrados poucos trabalhos pertinentes a esse cargo. Contudo, os que foram encontrados são extremamente relevantes para esta pesquisa. No Quadro 8, constam os trabalhos referentes ao tema.

Quadro 8 – Lista de publicações selecionadas a respeito do pregoeiro.

| Nº | ANO | TÍTULO | AUTOR | FONTE |
|-----------|------------|--|---------------------------------|---|
| 41 | 2015 | Responsabilidade do pregoeiro à luz da jurisprudência do Tribunal de Contas da União | Luiz Henrique de Oliveira Manso | Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, Escola de Direito de Brasília – EDB |

| | | | | |
|----|------|--|---|---|
| 42 | 2017 | Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte | Pedro Henrique Alves Barreto | Universidade Potiguar – UnP |
| 43 | 2017 | Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José | Roberto Paulo Vieira | Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, UFSC |
| 44 | 2017 | Os saberes do pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice | Adriana Pancotto | Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul |
| 45 | 2018 | Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina campus São José | Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta; Roberto Paulo Vieira | Navus: Revista de Gestão e Tecnologia |
| 51 | 2020 | Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo | Leonardo Carioca; Fábio Evangelista Santana | Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os trabalhos apresentados no Quadro 8 fundamentam esta pesquisa quanto aos temas específicos:

- O pregão e o pregoeiro.
- O pregoeiro e as suas atribuições.
- Estudos recentes sobre as competências do pregoeiro.
- Competências do pregoeiro.

Vale a pena aqui ressaltar a dissertação de mestrado de Vieira (2017. p. 138), sobre a *Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José*, em que o autor apresenta um quadro resumido das atribuições e das competências necessárias ao desempenho da função na visão dos gestores e dos pregoeiros do IFSC, veja o Quadro 9.

Quadro 9 – Atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro na visão dos gestores e dos pregoeiros do IFSC.

| | |
|---------------------------|---|
| ATRIBUIÇÕES LEGAIS | ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ALÉM DAS PREVISTAS EM LEI |
|---------------------------|---|

| | | |
|--|---|---|
| <p>► Previstas na legislação aplicada às licitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lei nº 8.666/93 – Lei nº 10.520/02 – Decreto nº 3.555/00 – Decreto nº 5.450/05 – Instrução Normativa nº 01/09 (IFSC). | <p>► Montagem do processo licitatório. Não prevista na legislação, porém tal atividade foi incorporada pelos pregoeiros do campus São José;</p> | |
| <p>► Coordenação de todo o processo licitatório e a operacionalização do pregão;</p> | <p>► Coleta de orçamentos para compor os preços estimados em alguns processos licitatórios. Também sem previsão legal, porém tal atividade foi incorporada pelos pregoeiros do campus São José;</p> | |
| | <p>► Montagem de processos licitatórios nas seguintes modalidades: tomada de preços, concorrência, convite. Também das dispensas de licitação e inexigibilidade de licitação;</p> | |
| <p>CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A FUNÇÃO (INDICADORES DE COMPETÊNCIAS CHA)</p> | | |
| CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES |
| <p>Da legislação aplicada às licitações: Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/02 Decreto nº 3.555/00 Decreto nº 5.450/05; Instrução Normativa nº 01/09 (IFSC).</p> | <p>Saber usar os sistemas para execução das licitações, e principalmente a modalidade pregão;</p> | <p>Assumir postura de responsabilidade com a Instituição, os recursos e o patrimônio público;</p> |
| <p>Dos procedimentos para operacionalização do pregão;</p> | <p>Habilidade para saber trabalhar em equipe;</p> | <p>Ter uma atitude de respeito e de serenidade no diálogo com os participantes, e com setores envolvidos no processo;</p> |
| <p>Da estrutura organizacional do órgão onde trabalha;</p> | <p>Saber conduzir as reuniões e a própria sessão de pregão;</p> | <p>Assumir postura de transparência na condução do processo;</p> |
| <p>Programas básicos como: editor de texto e planilhas eletrônicas;</p> | <p>Ter desenvoltura para dialogar nas duas formas de operacionalização do pregão, presencial e eletrônico;</p> | <p>Buscar manter-se em equilíbrio psicológico e emocional;</p> |
| <p>Conhecimentos da área administrativa.</p> | <p>Ser esclarecedor e assegurar o andamento do pregão;</p> | <p>Ser proativo;</p> |
| | <p>Saber utilizar os programas básicos de editor de texto e planilhas eletrônicas;</p> | <p>Agir com tranquilidade para tomar decisões;</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | Habilidade para se comunicar; | Ter atitude que busque a organização em todas as fases do processo; |
| | Habilidade para ser capaz de tomar decisões; | Ter atitude de saber guardar sigilo; |
| | Saber planejar, organizar, dirigir e controlar; | |
| | Saber conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores; | |
| | Habilidade para solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão; | |
| FORMAÇÃO MAIS ADEQUADA PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO | | |
| Ser graduado em administração. Observação: foram citados também os cursos de ciências contábeis, economia e direito. | | |
| CURSOS MAIS IMPORTANTES QUE O PREGOEIRO POSSUA | | |
| Formação de pregoeiros; Legislação específica aplicada à modalidade pregão; Buscar capacitação no dia a dia com pregoeiros experientes; Técnicas de negociação; Curso que capacite o pregoeiro a responder recursos impetrados pelos fornecedores. | | |
| DIFICULDADES E FACILIDADES ENCONTRADAS NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO | | |
| FACILIDADES | DIFICULDADES | |
| Oportunidade de trabalhar com pessoas experientes; | Disseminação das informações do nível superior para o operacional é deficiente (alguns procedimentos sofrem alteração e comunicação não é realizada); | |
| Equipamentos adequados e ambiente de trabalho agradável; | Centralização de processos licitatórios para serviços terceirizados na Reitoria; | |
| Fácil acesso aos sistemas informatizados; | Obtenção de orçamentos para compor os preços de referência dos processos. | |
| Implantação do sistema SIPAC (sistema com módulo exclusivo para compras); | | |
| O pregão eletrônico. | | |

Fonte: Vieira (2017, p. 138-140).

O trabalho de Tosta e Vieira (2018, p. 132) ainda apresenta as competências necessárias para o desempenho da função, agrupadas por similaridade. Segundo Vieira, foram identificadas as seguintes competências: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa,

emocional e de operação do pregão e dos demais sistemas. As competências foram identificadas e validadas em conjunto com os sujeitos da pesquisa, ou seja, gestores e pregoeiros, conforme disposto no Quadro 10.

Quadro 10 – Competências necessárias para a função de pregoeiro agrupadas por similaridade.

| COMPETÊNCIA LEGAL |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer a legislação aplicada às licitações. ➤ Conhecer o funcionamento dos sistemas e programas associados aos processos de licitações e pregões. Conhecer o Edital do pregão na íntegra. ➤ Conhecer a estrutura organizacional do órgão onde trabalha, bem como a missão, visão e valores do IFSC, e, no caso específico, o campus São José. ➤ Ter domínio da legislação pertinente. ➤ Ter habilidade para manifestar a vontade da administração ao dirimir dúvidas, obscuridades, omissões sobre o processo licitatório. ➤ Apresentar desenvoltura para dialogar na forma presencial ou a distância, esclarecendo e assegurando o andamento do pregão. ➤ Ter habilidade para decidir conflitos de interesse entre a administração e os licitantes. ➤ Ter habilidade para analisar a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações. |
| COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter habilidade para conduzir a sessão de pregão. Ter habilidade para conduzir as reuniões. ➤ Ter habilidade para liderar os trabalhos da equipe de apoio. ➤ Ter habilidade para regular a conduta dos licitantes durante a sessão de pregão. ➤ Ter habilidade para ser capaz de liderar e gerenciar um procedimento fortemente regulado em lei. |
| COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer técnicas de comunicação. ➤ Ter habilidade para se comunicar de forma clara e objetiva. ➤ Ter habilidade para ser esclarecedor e assegurar o andamento do pregão. Ter habilidade para ser extrovertido e falar em público. |
| COMPETÊNCIA DE NEGOCIAÇÃO |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer técnicas de negociação. ➤ Conhecer o mercado fornecedor e ter informações suficientes dos custos envolvidos na contratação. ➤ Saber conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores. ➤ Ter habilidade para negociar com o licitante, tendo em vista a busca do melhor contrato e a otimização dos recursos públicos. ➤ Ter habilidade para estimular os licitantes a formularem seus lances, e assim, obter um menor valor de aquisição. ➤ Assumir postura de defesa dos interesses da administração pública. ➤ Ter atitude incentivadora para estimular a competição por meio dos lances dos fornecedores. |
| COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Possuir conhecimentos básicos de administração das funções: planejamento, organização, direção e controle. ➤ Conhecer os procedimentos para a operacionalização do pregão. Conhecer programas básicos como: editor de texto e planilhas eletrônicas. ➤ Ter habilidade para planejar, organizar, dirigir e controlar todo o processo licitatório. Saber utilizar os programas básicos de editor de texto e planilhas eletrônicas. ➤ Ser capaz de tomar decisões agindo com rapidez. ➤ Ter atitude de responsabilidade com a Instituição, os recursos e o patrimônio público. ➤ Ter atitude de respeito e de serenidade no diálogo com os participantes, e com setores envolvidos no processo. ➤ Assumir postura de transparência na condução do processo. ➤ Ter atitude proativa buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua. Ter atitude que busque a organização em todas as fases do processo. ➤ Ter atitude de saber guardar sigilo. ➤ Ter atitude que demonstre disposição ou motivação para o desempenho da função. Ter iniciativa. ➤ Ter atitude que preze a pontualidade e a credibilidade. ➤ Ter atitude para motivar e ser transparente nas escolhas que fizer ao longo da sessão de pregão. ➤ Agir com educação, cortesia, honestidade, integridade, responsabilidade e ética. Assumir postura de comprometimento com a atividade que desempenha. |
| COMPETÊNCIA EMOCIONAL |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter atitude que busque a manutenção do equilíbrio psicológico e emocional. Agir com tranquilidade para tomar decisões. ➤ Assumir postura onde possa passar segurança nas decisões. Ter e demonstrar seriedade na condução do processo. ➤ Agir com firmeza e bom senso ao decidir. ➤ Ter atitude de tolerância a críticas e a possíveis situações de conflito ocorridas durante a sessão. |
| COMPETÊNCIA DE OPERAÇÃO DO PREGÃO E DEMAIS SISTEMAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer os procedimentos para a operacionalização do pregão presencial e eletrônico e demais sistemas utilizados para a execução do processo licitatório (COMPRASNET E SIPAC-IFSC). ➤ Ter habilidade para operacionalizar o pregão presencial ou eletrônico, e os demais sistemas utilizados (COMPRASNET E SIPAC-IFSC). ➤ Ter habilidade para solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão. ➤ Ter atitude proativa buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua. |

Fonte: Tosta e Vieira (2018, p. 132).

Dessa forma, Vieira (2017) identificou as atribuições e as competências necessárias ao desempenho da função no Instituto Federal de Santa Catarina.

Concluindo seus estudos, Vieira (2017) elaborou um quadro visando a consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiro e concluiu que, apesar da relevância de tal atividade, que é particularmente importante para a administração de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, diante da cobrança cada vez maior da sociedade para que atuem com eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos, o *campus* São José (IFSC) não

conta com nenhum instrumento de apoio para a escolha dos candidatos, tampouco estão formalmente definidas as competências exigidas para o exercício da função. Essa conclusão pode ser estendida para a maioria das instituições públicas, que carece de um processo seletivo de escolha por competência o cargo, bem como não existe um planejamento estratégico de capacitação desses servidores. A partir da sua pesquisa, as competências para a função no IFSC foram identificadas e apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Matriz de competências para a função de pregoeiro no IFSC – *campus* São José.

| | COMPETÊNCIA PARA NEGOCIAR | COMPETÊNCIA PARA COMUNICAR | COMPETÊNCIA PARA LIDERAR | COMPETÊNCIA LEGAL |
|----------------------|---|---|--|--|
| CONHECIMENTOS | Ter noções básicas sobre técnicas de negociação | Ter noções básicas sobre técnicas de comunicação | Ter noções básicas sobre liderança | Da legislação aplicada às licitações |
| | Conhecer o mercado fornecedor | | Ter noções básicas sobre trabalho em equipe | Do edital do pregão na íntegra |
| | | | | Do funcionamento dos sistemas e programas utilizados |
| | | | | Da estrutura organizacional do campus |
| HABILIDADES | Para conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores | Para comunicar-se de forma clara e objetiva | Para conduzir a sessão de pregão presencial ou eletrônico | Ter domínio da legislação pertinente |
| | Para negociar com o licitante, buscando o melhor contrato e a otimização dos recursos públicos | Para ser esclarecedor e assegurar o andamento do pregão | Para conduzir as reuniões | Para manifestar a vontade da administração |
| | Para estimular os licitantes a formularem seus lances, e assim, obter um menor valor de aquisição | Para ser extrovertido ao falar em público | Para liderar os trabalhos da equipe de apoio | Ter desenvoltura para dialogar nas duas formas de operação do pregão: presencial ou eletrônico |
| | | | Para regular a conduta dos licitantes durante a sessão de pregão | Para decidir conflitos de interesse entre a administração e os licitantes |

| | | | | |
|---------------|--|--|--|---|
| | | | Para liderar e gerenciar um procedimento fortemente regulado em lei | Para analisar a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações |
| ATTITUDES | Assumir postura de defesa dos interesses da administração pública | | Saber ouvir os membros da equipe de apoio | Decidir sempre com base no que estabelece a legislação |
| | Incentivar para estimular a competição por meio dos lances dos fornecedores | | Compartilhar as decisões a serem tomadas, com a equipe de apoio | Consultar o Depto. de compras da Reitoria ou a assessoria jurídica do IFSC quando necessário |
| | COMPETÊNCIA PARA OPERAR O PREGÃO E DEMAIS SISTEMAS | COMPETÊNCIA EMOCIONAL | COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA | |
| CONHECIMENTOS | Da operacionalização do pregão presencial e eletrônico e demais sistemas | | Noções de administração | |
| | | | Operacionalização do pregão | |
| | | | Editor de texto e planilhas eletrônicas | |
| HABILIDADES | Operacionalizar o pregão presencial ou eletrônico, e os demais sistemas utilizados | | Planejar, organizar, dirigir e controlar todo o processo licitatório | |
| | Solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão | | Utilizar os programas básicos de editor de texto e planilhas eletrônicas | |
| | | | Tomar decisões agindo com rapidez | |
| ATTITUDES | Proatividade buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua | Manutenção do equilíbrio psicológico e emocional | Responsabilidade com a Instituição, os recursos e o patrimônio público | |
| | | Tranquilidade para tomar decisões | Respeito e serenidade no diálogo com os participantes, e com setores envolvidos no | |

| | | |
|--|--|---|
| | | processo |
| | Passar segurança nas decisões | Transparência na condução do processo |
| | Seriedade na condução do processo | Proatividade, buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua |
| | Firmeza e bom senso ao decidir | Buscar a organização em todas as fases do processo |
| | Tolerância a críticas e a possíveis situações de conflito ocorridas durante a sessão | Saber guardar sigilo |
| | | Disposição ou motivação para o desempenho da função |
| | | Iniciativa |
| | | Prezar a pontualidade e a credibilidade |
| | | Motivar e ser transparente nas escolhas que fizer ao longo da sessão de pregão |
| | | Agir com educação, cortesia, honestidade, integridade, responsabilidade e ética |
| | | Comprometimento com a atividade que desempenha |

Fonte: Vieira (2017, p. 150).

Manso (2015), em sua pesquisa sobre as *Responsabilidade do pregoeiro à luz da jurisprudência do Tribunal de Contas da União*, também apresenta conclusões relevantes acerca do comportamento do profissional, que, segundo o autor, deve agir com perspicácia e ir além das atribuições preconizadas nos dispositivos:

A administração necessita de profissionais cautelosos e competentes que consigam prevenir desvios de recursos públicos, fazer compras eficientes com preços justos e contratar serviços capazes de atender ao interesse público, pois essa atitude tende a beneficiar toda a sociedade. E levanta um questionamento pertinente: a pergunta que surge é se a administração tem dado o devido valor a esses servidores pregoeiros e equipe de apoio, proporcionando treinamento adequado e estrutura de apoio técnica suficiente e especializada, pois, como visto anteriormente, as suas atividades tiveram um enorme incremento [...] de responsabilidades. (MANSO, 2015, p. 50).

O trabalho apresentado por Pancotto (2017, p. 144), sobre *Os saberes do pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice*, também trouxe relevância para esta pesquisa,

uma vez que a reflexão feita pela autora é pertinente e contribui para relevância do tema quando diz que

as previsões contidas na Carta Magna e na Lei Geral de Licitações justificariam o lugar estratégico e a relevância que as licitações públicas e os pregoeiros deveriam ocupar na administração pública. O pleno funcionamento das instituições, a utilização eficiente dos recursos e o nível de qualidade da atividade-fim dependem diretamente do desempenho e das competências destes profissionais. No entanto, esta complexa e importante função vem sendo negligenciada pelo Estado. A ausência de capacitações condizentes com as demandas do cotidiano, a ausência de remuneração compensatória ao risco da função e inexistência de carreira específica são fatores que evidenciam esta problemática.

A autora almeja ainda que, a partir da compreensão desses saberes e dessas práticas, “esse estudo pudesse contribuir para um melhor reconhecimento desta função pelos gestores públicos, enquanto categoria profissional, seja pela criação de carreira específica, seja pela remuneração compensatória condizente com o risco envolvido na atividade” (PANCOTTO, 2017, p. 144-145).

A autora traz, a partir da análise dos relatos dos entrevistados, uma síntese dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que seriam requeridos dos servidores no exercício da função de pregoeiro, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Conhecimentos, habilidades e atitudes esperados dos pregoeiros e da equipe.

| | |
|---------------|--|
| Conhecimentos | Da legislação (de forma aprofundada e permanente), de normas, sistemas, documentos e diferentes objetos. |
| Habilidades | Habilidades de negociação, de conversação, de lidar com os sistemas. |
| Atitudes | Tranquilidade, capacidade de concentração, equilíbrio, autocontrole, atenção, organização e retidão (lisura, probidade). |

Fonte: Pancotto (2017, p. 59).

Carioca e Santana (2020), sobre *Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo*, apresentam considerações importantes a respeito da pesquisa realizada em dois institutos federais, um de Santa Catarina (IFSC) e outro de Minas Gerais (IFSUDESTE-MG), em que concluem:

[...] nas duas instituições não há um processo de seleção para os pregoeiros e foi observado que a maioria dos participantes da pesquisa não tinha interesse em exercer a função, mas mesmo assim foram designados. Por outro lado,

com a contribuição dos pregoeiros, foi possível traçar um perfil de competências necessárias à função e propor um aprimoramento para o processo de seleção dos institutos federais nos dois estados. (CARIOCA; SANTANA, 2020, p. 1).

Por fim, Barreto (2017, p. 82), em seu estudo sobre as *Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte*, contribui com observações importantes para o tema quando identifica que

[...] quase 60% dos servidores que atuam nessa função estão há mais de um ano sem participar de algum tipo de capacitação. Esse dado é preocupante, por se tratar de uma atividade que se exige bastante conhecimento das legislações vigentes, que devido ao fato de sempre estarem sendo atualizadas, seja por novas leis, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções, precisam de uma atenção especial por parte dos órgãos da Administração Pública, que precisa capacitar não só em níveis básicos e preliminares, mas de forma contínua. (BARRETO, 2017, p. 82).

Santana (2007a) traça o perfil do pregoeiro, em que destaca algumas habilidades (Quadro 13).

Quadro 13 – Habilidades pertinentes ao pregoeiro.

| Habilidades correlatas ao ato de decidir | Habilidades relativas ao “negocial” | Qualidades (voltadas para as do tipo morais) |
|---|---|--|
| Serenidade | Agilidade | Honestidade |
| Objetividade | Persuasão | Integridade |
| Persuasão | Domínio da realidade mercadológica e da realidade interna (referimo-nos a sua própria unidade administrativa) | Ética |
| Organização | | Sinceridade |
| Respeito ao formalismo do procedimento | | Responsabilidade |
| Domínio emocional (autocontrole, segurança) e do ambiente (liderança) | | Competência |
| | | Pontualidade |

Fonte: Santana (2007a, p. 571-572).

Por fim, Barreto (2017, p. 83) conclui que

uma das maiores dificuldades que as instituições públicas encontram é escolher o servidor com perfil adequado para ser responsável pela operacionalização do pregão, já que é o desempenho desse profissional que vai definir a qualidade e a economia sobre as contratações de serviços ou

compra de materiais. A falta de regulamentação da função também é um empecilho para a escolha, pois sem a segurança legal da função, de incentivos para capacitação e sem remuneração específica, muitos servidores acabam preferindo não assumir o papel ou desistindo da atividade que executam.

Considerando-se o que foi exposto, percebe-se que a função de pregoeiro é bastante complexa e que suas atribuições e suas competências vão muito além do que as normas referenciadas neste estudo expressam, exigindo-se do servidor profundo conhecimento da legislação vigente e atitude proativa para buscar capacitação, elementos que vão nortear e justificar o seu modo de agir e de pensar para a realização de distintos atos que formam o processo licitatório.

Porém, compreende-se que é na prática diária dos trabalhos que o conhecimento se aprofunda, a atitude se intensifica mais seguramente e as competências se estabelecem, despertando assim um profissional cujo papel é importante no processo de compras governamentais, mas que, na realidade, é mal-capacitado, mal-remunerado e pouco valorizado.

Assim, tendo em vista os temas apresentados, pretendeu-se com esta fundamentação teórica tornar evidente a importância dos conceitos fundamentais para a compreensão do assunto tratado neste estudo.

2.9 COMPETÊNCIAS DO PREGOEIRO

Justen Filho (2013) argumenta que, pelos dispositivos legais, o pregoeiro deve apresentar algumas competências necessárias para bem exercer suas atribuições. Segundo o autor (2013, p. 78):

[...] a atividade de pregoeiro exige algumas habilidades próprias e específicas. A condução do certame, especialmente na fase de lances, demanda personalidade extrovertida, conhecimentos jurídicos e técnico razoáveis, raciocínio ágil e espírito esclarecido. O pregoeiro não desempenha mera função passiva (abertura de propostas, exame de documentos etc.), mas lhe cabe inclusive fomentar a competição – o que significa desenvoltura e ausência de timidez. Nem todas as pessoas físicas dispõem de tais características, que se configuram como uma questão de personalidade muito mais do que de treinamento. Constituir-se-á, então, em dever de a autoridade superior verificar se o agente preenche esses requisitos para promover sua indicação como pregoeiro.

Niebuhr (2005, p. 99) reconhece que, “realmente, o pregoeiro agrega muitas competências, que, pois, precisam ser exercidas, por agente capacitado, experiente, que se comunique com facilidade, tenha firmeza e bom senso”.

Tendo em vista que para o exercício da função requerem-se competências específicas desse profissional, Bergue (2011, p. 556) enfatiza que competências são integradas por conhecimentos, habilidades e atitudes que, na administração pública, podem ser entendidos como:

- a) Conhecimentos: elementos conceituais ou técnicos, vetor mais facilmente operacionalizável na administração pública.
- b) Habilidades: capacidade de conversão do conhecimento em ação.
- c) Atitudes: relacionado a atributos de personalidade e postura pessoal e profissional.

Nesse contexto, Pancotto (2017) afirma ser possível sistematizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que seriam requeridos aos servidores no exercício da função de pregoeiro por meio do conhecimento da legislação vigente de forma aprofundada e constantemente atualizada, desenvolvendo-se conjuntamente habilidades de negociação e de resolução de problemas, bem como saber lidar com sistemas informatizados, além de atitudes comportamentais focadas em equilíbrio emocional, tranquilidade, autocontrole, lisura e probidade em suas ações.

Sobre o conceito tradicional de competências – enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes –, considerando-se as descrições dos cargos normalmente ocupados pelos servidores e as competências esperadas para o desempenho específico da função de pregoeiro, percebe-se que, “de fato, elas têm de ser desenvolvidas durante sua trajetória profissional, no exercício da atividade” (PANCOTTO, 2017, p. 59). Contudo, a autora também ressalta que são necessárias a capacitação desses profissionais e a implantação de um processo de seleção por competências, buscando-se servidores que possuam o perfil adequado e as habilidades demandadas para exercer a função.

O pregoeiro então é, na verdade, um grande negociador da administração pública. E, para ser um bom negociador, precisa nortear-se pelos princípios da administração pública, mas principalmente pelo bom senso. É interessante observar que os servidores que desempenham a função muitas vezes devem assumir atribuições que não pertencem ao cargo para o qual foram nomeados. Isso exige um esforço redobrado do servidor e causa desgaste físico e emocional

pelo excesso de trabalho e de responsabilidades, prejudicando a habilidade de negociação (PEREIRA *et al.*, 2020).

Para exigir do pregoeiro responsabilidades e atribuições que se esperam dele, é imperioso que ele seja reconhecido não só profissionalmente, mas também financeiramente, que receba remuneração justa para desempenhar a função. Como pregoeira na esfera municipal por muitos anos e pela experiência adquirida, acredito que o servidor designado para exercer a função deve exercer única e exclusivamente essa função, sem outras atribuições, tendo em vista o nível de exigência e de dedicação que o cargo requer. Além disso, já está pacificado, no entendimento de autoridades da área, que o pregoeiro deve receber remuneração para exercer a função, como destaca Fernandes (2011, p. 576):

Após longa reflexão sobre o tema remuneração dos responsáveis por licitação, cabe registrar o seguinte:

- a) os responsáveis por um procedimento licitatório devem ser remunerados: é tarefa complexa que expõe o servidor e seu patrimônio pessoal, além da imagem da instituição;
- b) a remuneração não deve ser condicionada a decurso de prazo, como valor mensal. Esse modelo dificulta a mudança de servidores e gera acomodação ou sujeição pelo servidor, muitas vezes movido pela necessidade de manter a estabilidade financeira. O melhor sistema é a remuneração por sessão, *jeton de presence*, até o máximo de três por processo, que pode ser escalonado em níveis segundo o volume de recursos envolvidos.

Dessa forma, por meio da regulamentação da função e da remuneração adequada, pode-se requerer desse profissional qualidades pessoais e profissionais, além de competências específicas, e atribuir tarefas e responsabilidades inerentes ao exercício da função. Nesse sentido, Manasfi e Oliveira (2014) afirmam que é preciso então combinar as qualidades pessoais com as profissionais para “ser” ou “tornar-se” pregoeiro.

Assim, segundo Santana (2007a), para o sucesso da contratação, pode-se exigir algumas particularidades, como disposição para o exercício de suas funções (motivação), discrição (sigilo), serenidade, domínio da legislação pertinente, persuasão, agilidade, integridade, ética, domínio emocional, domínio da legislação, segurança, alto poder decisório para resolução de conflitos, disposição ao estudo (seja do procedimento licitatório, seja das peculiaridades de cada aquisição), defesa dos direitos da administração e respeito aos direitos dos administrados, entre outros.

A função exige qualidades e requisitos específicos e especiais. Traçando o perfil do pregoeiro, Santana (2007a) divide as habilidades requeridas em “habilidades correlatas ao ato

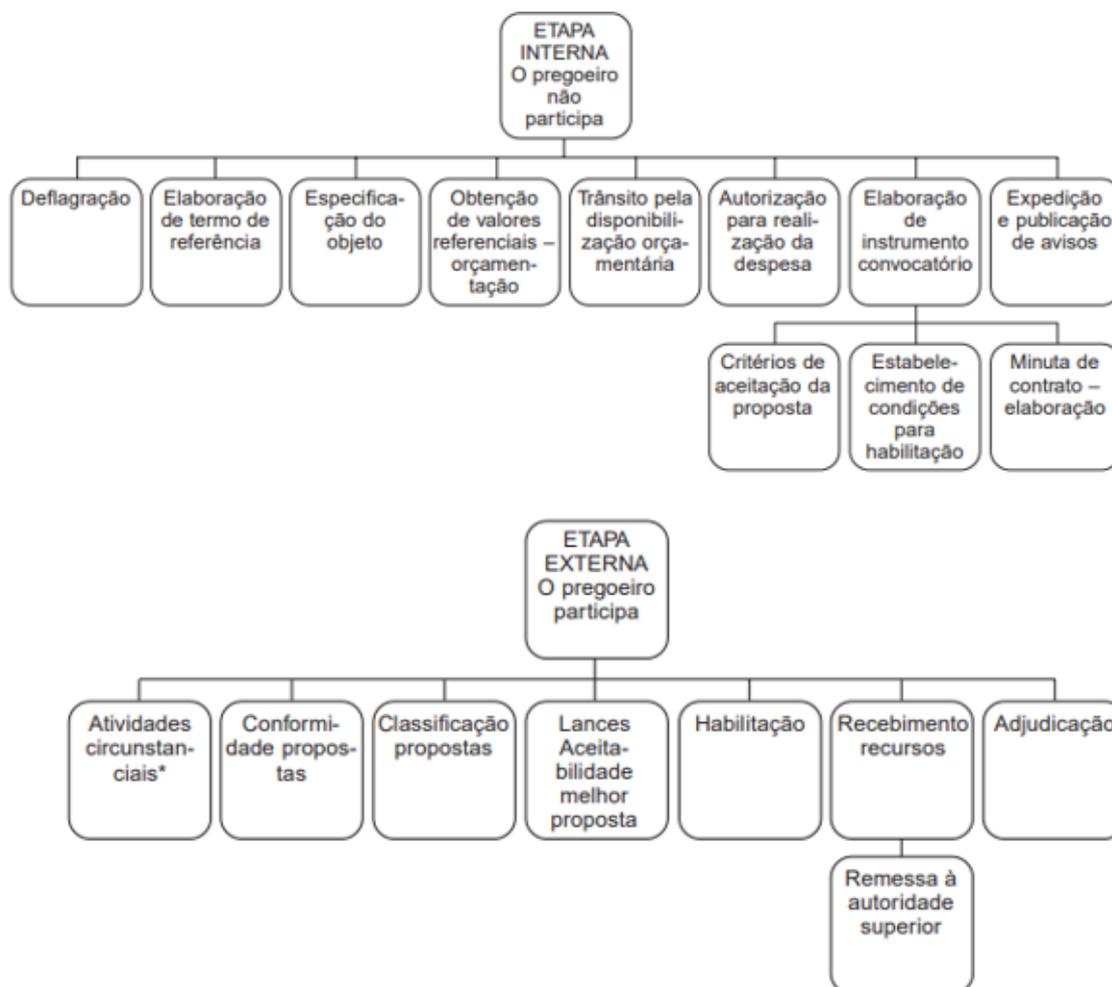
de decidir” e “habilidades relativas ao negocial”, além de “qualidades morais”. Assim, o autor destaca algumas habilidades correlatas ao ato de decidir, como objetividade, persuasão, liderança, segurança, autocontrole e organização. Quanto às habilidades negociais, o conhecimento da realidade do mercado é fundamental, assim como as qualidades pessoais (morais), como pontualidade, honestidade, integridade, responsabilidade, ética e competência.

Assim, o pregoeiro não desempenha mera função passiva e burocrática (como abertura de propostas, lances, exame de documentos etc.), mas lhe cabe, inclusive, fomentar a competição – o que requer desenvoltura, segurança, autoridade e firmeza nas decisões. Desse modo, não são todas as pessoas que dispõem de tais características, que se configuram como uma questão muito mais de personalidade do que de treinamento; embora este seja indispensável, dificilmente trará essas características quando for da natureza do servidor ser introvertido, tímido, com medo de falar em público, receio de exposição etc. Contudo, vale ressaltar que o treinamento enfatizará essas características em uma pessoa que já possua personalidade extrovertida, por exemplo.

Para o conceituado autor Justen Filho (2013), o pregoeiro precisa ser dotado de capacidade de liderança, segurança na fala e nas decisões, sabendo mediar situações de conflito, tendo em vista a complexidade das atividades realizadas por ele.

Segundo Santana (2007a, p. 575), por meio da esquematização de diagramas, pode-se, de forma abreviada, demonstrar a estrutura das atividades realizadas pelo pregoeiro nos pregões, conforme a Figura 11.

Figura 11 – Diagrama das atividades do pregoeiro.



Fonte: Santana (2007a, p. 575).

Considerando-se as atribuições do pregoeiro, como a condução da sessão pública presencial do pregão, em que ele deve interagir com os licitantes durante todo o tempo que durar o evento, é possível constatar a necessidade de saber falar em público, ser extrovertido, possuir conhecimentos jurídico e técnico satisfatórios, ter espírito esclarecido, raciocínio ágil e uma aguçada sensibilidade e percepção da situação que se apresenta, principalmente na fase de lances, de modo a coibir conluios entre os licitantes. Já nas sessões de pregão eletrônico, essas últimas habilidades (aguçada sensibilidade e percepção) são prejudicadas pela distância que a tecnologia impõe entre pregoeiro e licitantes; contudo, não são menos relevantes por conta disso.

É certo que, na prática, existem diferenças entre as atribuições no pregão presencial e no pregão eletrônico, embora haja as atribuições comuns, aquelas que concernem a uma e outra forma do pregão. Algumas atribuições, por não serem delimitadas pelas normas regentes do

procedimento licitatório, são chamadas de “impertinentes”. A sobrecarga gerada pelo acúmulo das atribuições (incluindo as impertinentes) joga sobre a função um conjunto maior de responsabilidades (SANTANA, 2007a). O autor esclarece que nas atividades circunstanciais entram as atribuições peculiares, dependendo da forma escolhida de pregão. Ao assumir essa função, outras atribuições surgirão. Essas atividades podem até se confundir com o perfil do pregoeiro, na medida em que honestidade, integridade, responsabilidade, organização, pontualidade, ética, confiabilidade, sinceridade e competência, além de serem características necessárias ao perfil, são também obrigações que devem informar sua conduta.

Boselli (2008, p. 30), ao falar do perfil da pessoa que exercerá a função, ensina:

Não basta a legislação apontar as atribuições do pregoeiro. Devido às características dessa nova função na Administração Pública, a pessoa que vai desempenhá-la precisa ter um perfil próprio, no qual podemos destacar as seguintes características como principais: conhecer bem o pregão, boa noção da legislação aplicável, agilidade, ter e demonstrar seriedade, capacidade de negociação, firmeza ao decidir, extrovertido para falar em público, educação, cortesia e tranquilidade.

Nesse diapasão, é preciso que o servidor que exerce a função seja capacitado e bem selecionado de acordo com as características mínimas exigidas para a função. Contudo, poucos órgãos públicos selecionam seus pregoeiros com base no conhecimento, na aptidão, nas características e nas competências dele, e sim, na maioria das vezes, a seleção é uma escolha política do gestor, principalmente em municípios de pequeno porte, o que compromete a eficiência das compras públicas, considerando-se que os municípios pequenos são maioria em nosso país. Faz-se necessário regulamentar um efetivo processo de seleção em todos os níveis da administração pública, regulamentar a profissão para que esta deixe de ser uma função gratificada e passe a ser um cargo técnico admitido por concurso público, evitando-se a pernicioso influência política nas decisões, e, conseqüentemente, remunerá-la adequadamente por isso.

Baseado nesse entendimento, Pires *et al.* (2005) identificam que, devido às peculiaridades do processo simplificado de seleção de pregoeiros nas instituições, é necessário definir metodologias que permitam a implantação de novas estratégias de recrutamento eficazes.

Dessa forma, Carioca e Santana (2020, p. 17), visando a encontrar o equilíbrio entre o processo de seleção e a designação dos servidores, esboçaram um perfil básico para a seleção por competência. Recomendam-se:

- ✓ Noções de Direito, Administração, Gestão Pública, Contabilidade e áreas correlacionadas;
- ✓ Interesse/Afinidade com a função;
- ✓ Conhecimento de informática como internet, redes de compartilhamento de dados, programas e segurança virtual;
- ✓ Desenvolvimento de competências como a atenção, ética, organização, boa comunicação, persuasão, responsabilidade, capacidade negociação, liderança, honestidade sem prejuízo de outras.

Vale lembrar que, para desempenhar essa atividade, o servidor nomeado somente poderá atuar como pregoeiro quando tiver realizado capacitação específica para exercer a função, conforme determina o art. 7º do Decreto nº 3.555/2000, de 8 de agosto de 2000. Porém, essa determinação é específica para o âmbito da União. Embora exija capacitação, o Decreto o faz de maneira simplista:

Art. 7º. À autoridade competente, designada de acordo com as atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade, cabe:
[...] Parágrafo único. Somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição.

Para Cordeiro (2008):

A constante qualificação desses servidores é por vezes questionada ou sobreposta a segundo plano. A ausência de capacitação e qualificação para o exercício da função é indiscutivelmente o maior dos equívocos cometidos pela Autoridade máxima da Instituição, diante do evidente ônus da responsabilidade decorrente do desconhecimento da matéria.

Segundo Nóbrega (2001), a instituição, ao escolher e nomear o pregoeiro (seja por portaria, decreto, resolução etc.), diferentemente do que usualmente acontece com as escolhas para comissões de licitação, não pode seguir o caminho da improvisação e delegar essa função a servidor que esteja livre para a função.

O servidor ao desempenhar o papel de pregoeiro, deve saber que está sujeito às sanções nas esferas administrativa, cível e criminal. A primeira resulta das irregularidades que possam ter sido cometidas e que direta ou indiretamente não estejam de encontro com as regras ou os regimentos da instituição à qual ele esteja vinculado. Na esfera civil, os atos (dolosos ou culposos) cometidos serão reformados, principalmente os que resultem em prejuízos ao erário

ou a terceiros. A responsabilidade criminal se dará após analisado se os atos cometidos foram caracterizados como crime pelas leis em vigor (BARRETO, 2017).

Ao abordar a exigência legal para que o pregoeiro tenha realizado um treinamento de capacitação específico para atuar como tal, Boselli (2008) chama a atenção para o fato de que algumas habilidades necessárias ao bom desempenho da função são características próprias da personalidade profissional, as quais não se conseguem por meio de cursos, ou algo do tipo.

Boselli (2008, p. 31) ressalta:

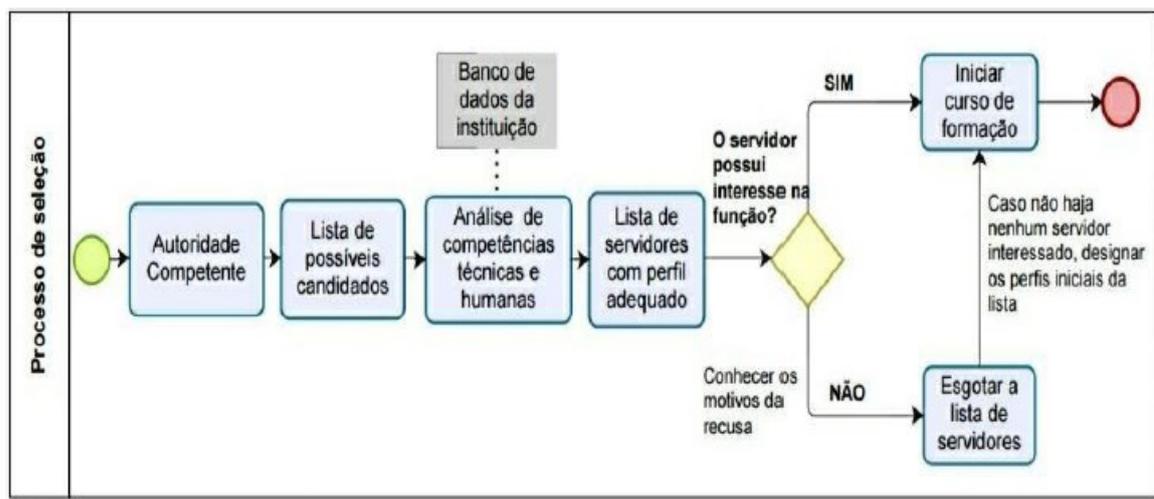
O pregoeiro é um “órgão unipessoal”, diferente da comissão de licitações, que é um “órgão colegiado”, assim sendo, a responsabilidade pelas decisões do pregoeiro é única e exclusivamente dele mesmo quando tenha sido tomada em pareceres de terceiros. Nesse cenário, as atribuições e responsabilidades do pregoeiro são muitas, assim como a iminência de responsabilização a qualquer tempo pelos órgãos fiscalizadores. Dessa forma, podemos perceber que os desafios da função de pregoeiro também são muitos e exigem competências específicas do servidor para exercer essa função com segurança.

Aqui, é oportuno trazer o pensamento de Scarpinella (2003, p. 97) a respeito das características do pregoeiro:

Ao pregoeiro foi dado o encargo de tomar decisões rápidas e firmes ao longo da sessão pública do pregão. A dinâmica da modalidade impõe-lhe o dever de conhecer o mercado fornecedor e ter informações suficientes dos custos envolvidos na contratação. Tais habilidades não são exigíveis por acaso. Ao pregoeiro foi dada a incumbência de negociar com o licitante, tendo em vista a busca do melhor contrato. Isso significa dizer que para o cumprimento deste desiderato o pregoeiro deve conhecer técnicas de negociação, ter liderança na condução das atividades. Não é demais reconhecer que o pregoeiro precisa passar segurança nas suas decisões, motivar e ser transparente nas escolhas que fizer ao longo da sessão, ter equilíbrio emocional, raciocínio lógico, comunicação clara, bom senso, estar comprometido com a atividade que desempenha, e, finalmente, ter credibilidade.

Nesse contexto, é importante que a instituição faça uma seleção de servidores para atuar na função, visando a melhorar e a tornar mais assertivo o processo de designação para a função de pregoeiro. Dessa forma, Carioca e Santana (2020) sugerem um fluxograma para a adoção de um processo seletivo por competências, ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – Sugestões de fluxograma para a condução da seleção de pregoeiros.



Fonte: Carioca e Santana (2020).

“É aconselhável que a autoridade competente junto com o setor de recursos humanos busque selecionar perfis de servidores baseados em comportamento, avaliações institucionais entre outras, que se enquadre no perfil listado acima ou que a instituição considere adequado” (CARIOCA; SANTANA, 2020, p. 18).

O processo de seleção é importante para conhecer melhor o servidor e avaliar se este possui realmente o perfil adequado, com habilidades, conhecimentos e competências necessários para exercer a função, além do interesse em assumi-la, pois de nada adianta investir e capacitar um servidor que não quer estar ali ou que não possui perfil indicado, ou ainda que não goste de trabalhar com compras e licitação. Nesse caso, é tempo perdido insistir, pois o servidor não desempenhará bem a função de pregoeiro, e o órgão público não terá bons resultados em matéria de efetividade e de economicidade nas compras públicas.

O processo de seleção de pregoeiros enriquecerá a instituição com informações acerca da percepção dos servidores sobre a função e contribuirá para que se possa sanar dúvidas, realizar treinamentos, modificar sistemas, entre outros. O servidor que, mesmo não possuindo o interesse prévio na função, com essa seleção, tende a estar mais interessado e aberto para solicitar apoio, relatar inseguranças e desempenhar de forma mais eficiente seu trabalho (CARIOCA; SANTANA, 2020, p. 18).

É difícil encontrar trabalhos acadêmicos que falem do pregoeiro, talvez por ser essa uma figura pouco conhecida do público em geral, por se tratar de um trabalho de “bastidores” dentro da administração pública, embora a função seja de suma importância para toda a coletividade.

É preciso refletir que a maioria dos serviços prestados à sociedade, ou do fornecimento de itens comuns de uso da coletividade, é adquirida por licitação, especialmente por meio do pregão, que tem como gestor do certame exatamente o pregoeiro. Quando os alunos de uma escola recebem uniformes escolares, tênis, meias, mochilas, material escolar, transporte e, por fim, a merenda escolar, há de se questionar: como esses objetos chegaram às mãos desses alunos? A resposta é que o pregoeiro os comprou por meio da modalidade de pregão, por meio de uma demanda específica da Secretaria de Educação do órgão público. Do mesmo modo acontece com os medicamentos que abastecem a rede municipal de saúde, por exemplo, para atender e medicar a população por meio dos atendimentos nos postos de saúde. A partir dessa simples análise, pode-se compreender a importância do trabalho do pregoeiro.

2.10 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A análise realizada e construída a partir da leitura de artigos, teses, dissertações e livros evidenciou a importância da função e das suas contribuições à administração pública e à sociedade. Foi dado destaque à forte relação do pregoeiro com as competências essenciais exigidas para a atuação na função, que, além de características necessárias, também são um de seus principais recursos.

Na esfera pública, sobressai-se a necessidade de identificar e de aprimorar as competências essenciais para a atuação na função, bem como de constatar o conjunto das características essenciais que descrevem o perfil do pregoeiro, o que influencia diretamente nas suas ações e na efetividade das compras públicas, assim como inspira outras pessoas que exercem a função. A regulamentação da função por cargo provisionado por concurso público e a remuneração adequada às responsabilidades do pregoeiro também fortalecem a lisura e a isonomia nos processos de contratações públicas.

Assim como o processo de seleção deve ser implementado em todos os órgãos públicos com base nas competências requeridas e no perfil comportamental idealizado, a atualização e a capacitação constante desses profissionais são requisito indispensável para o sucesso das compras governamentais.

Com base em toda esta fundamentação, ilustrou-se esse contexto do perfil do pregoeiro e das suas competências, conforme a Figura 13.

Figura 13 – O perfil do pregoeiro e as suas competências.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Apesar de existirem diversos trabalhos sobre o tema de competências e de gestão de competências, a literatura apresenta certa lacuna quando pesquisado sobre competências relacionadas aos pregoeiros.

No estado de Santa Catarina, foram encontrados poucos estudos relativos ao pregoeiro, na base de dados da UFSC, que fazem parte desse estudo. Em consultas realizadas na base de dados *Scopus* e no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), foram encontrados trabalhos com os temas abordados isoladamente. Nos estudos científicos, até o momento, poucos investigaram as atribuições e as competências desse profissional, deixando evidente uma lacuna a ser explorada. Os destaques são alguns poucos trabalhos especificamente sobre a atuação e a competência dos pregoeiros, apresentados neste estudo e, por sua vez, direcionados à órgãos federais.

Ser pregoeiro não se trata apenas de saber a legislação e de se conformar com o *status quo*, é preciso mais que isso; é estar e/ou procurar estar em aperfeiçoamento constante, em busca de novas oportunidades de negócios, refinando sua percepção e seu poder de persuasão à procura da melhor solução para o problema, respeitando a legislação vigente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa para atingir os objetivos propostos, como o de analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí em relação às competências essenciais para a atuação na função. O capítulo contempla os seguintes componentes: considerações iniciais, caracterização da pesquisa, fluxograma de trabalho e síntese do capítulo.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pesquisa iniciou com uma contextualização (capítulo 1), que tem por finalidade explicitar aos leitores os motivos que levaram à escolha do tema, bem como deixar clara a motivação da autora para o estudo, uma vez que essa também foi pregoeira por muitos anos em um dos municípios que fazem parte da região da AMFRI.

Após a escolha do tema e a definição do problema, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função? Para responder a essa pergunta, traçaram-se os objetivos geral e específicos da pesquisa, a fim de, logo após, dar início à elaboração da revisão sistemática integrativa da literatura (Apêndice A) e revisão da literatura (capítulo 2) para a fundamentação deste estudo. Assim, o capítulo 3 apresenta a metodologia aplicada para atingir os objetivos da pesquisa.

A metodologia, segundo Triviños (1992), é basilar para a construção de uma produção científica e indispensável para o avanço da ciência, pois sem a metodologia outros pesquisadores não poderiam replicá-la e desenvolvê-la em trabalhos futuros.

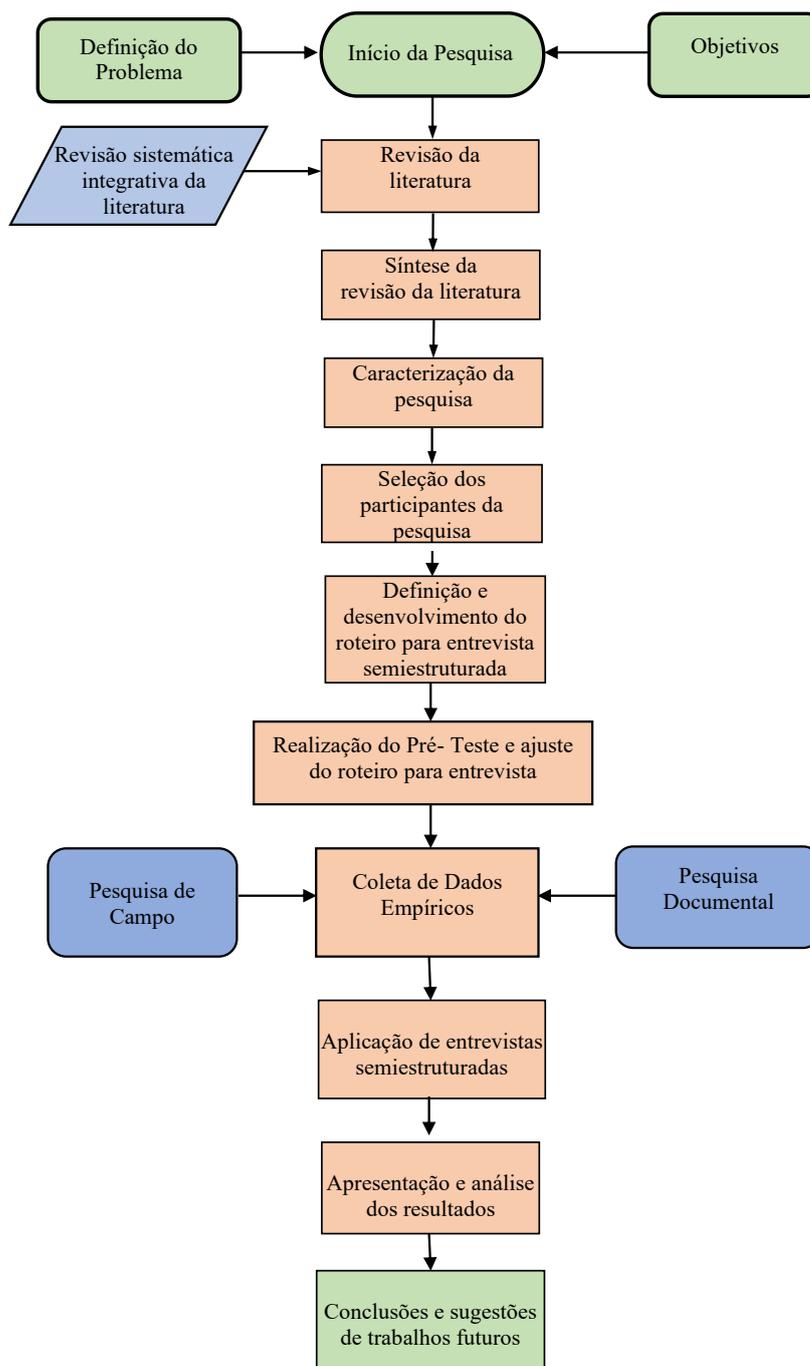
Dessa forma, a seção metodológica de uma pesquisa é uma das etapas mais importantes do estudo, que, segundo Creswell (2010), abrange tanto as estratégias de investigação quanto os meios de coleta utilizados, além de sua análise e da interpretação dos dados encontrados. Segundo Gil (2008, p. 8), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”.

Para compreender tais procedimentos, serão apresentadas as respectivas etapas do fluxograma de trabalho, relacionando seus objetivos e suas definições.

3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

Neste tópico, descrevem-se as etapas necessárias e utilizadas na elaboração do presente estudo. Observe o fluxograma de trabalho, conforme apresentado na Figura 14.

Figura 14 – Fluxograma de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse contexto, para um melhor entendimento dos resultados alcançados, são detalhadas a seguir as etapas percorridas durante a realização da pesquisa.

3.2.1 Início da pesquisa

Na primeira etapa, desenvolveu-se o problema de pesquisa, bem como traçaram-se os seus objetivos (capítulo 1).

3.2.2 Revisão da literatura

A revisão da literatura (capítulo 2) foi realizada com base em uma revisão sistemática integrativa da literatura, apresentada em sua íntegra no Apêndice A, utilizando-se a base de dados científicos *Scopus*. Foram ainda consultadas outras fontes de produção científica, totalizando 52 estudos sobre a temática, conforme mostrado no Quadro 18A.

A revisão sistemática integrativa da literatura foi escolhida por ser um método de revisão que permite integrar diversas fontes de dados e metodologias, aumentando assim sua eficácia. Com os estudos selecionados, foi possível elaborar a revisão da literatura, produzindo a fundamentação teórica necessária para a execução das fases seguintes.

A partir da leitura de artigos, teses, dissertações e livros selecionados, evidenciam-se a importância da função e as suas contribuições à administração pública e à sociedade.

Destaca-se a necessidade de identificar e de aprimorar as competências essenciais para a atuação na função, bem como de constatar o conjunto de características essenciais que descrevem o perfil do pregoeiro, o que influencia diretamente nas suas ações e na efetividade das compras públicas.

A regulamentação da função por cargo de provimento por concurso público, a remuneração adequada às responsabilidades e o processo de seleção com base nas competências requeridas e no perfil comportamental idealizado, bem como a atualização e a capacitação contínua, são requisitos indispensáveis para o sucesso das compras governamentais, que fortalecem a lisura, a isonomia e a transparência das contratações públicas.

3.2.3 Síntese da revisão da literatura

Com apoio em toda a fundamentação realizada, elaborou-se a Figura 13, apresentada na seção 2.10 do capítulo 2, que ilustra o contexto do perfil do pregoeiro e as suas competências.

A literatura elenca poucos estudos quando se pesquisa sobre competências relacionadas aos pregoeiros, conforme visto na revisão sistemática integrativa da literatura. Nesse contexto, percebe-se que é preciso muito mais do que apenas saber a legislação vigente para ser pregoeiro, é preciso também estar em constante aperfeiçoamento por meio de capacitação, buscar novas oportunidades de negócios, refinar a percepção e o poder de persuasão em busca da melhor proposta e da solução do problema, respeitando a legislação, sem jamais se conformar com o *status quo*, aproveitando as oportunidades para fazer bons negócios sempre!

3.2.4 Caracterização da pesquisa

O conhecimento científico é entendido como o resultado do processo progressivo da construção do conhecimento e do convívio da relação entre teoria e prática (BARROS; LEHFELD, 2007). Corroborando esse pensamento, Gil (2008) afirma que há duas razões essenciais para determinar o desenvolvimento de uma pesquisa: os aspectos intelectuais, ligados à busca e à satisfação do conhecimento, e os práticos, tocantes ao conhecimento para realizar algo de maneira eficaz. Segundo Gil (2002, p. 17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. O autor afirma que a pesquisa desenvolve-se mediante um procedimento que envolve inúmeras fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados (GIL, 2002).

Para Minayo (2013), a pesquisa é uma atividade teórica que relaciona o pensamento com a ação. Assim, é considerada a atividade principal da ciência para a verificação e a elaboração da realidade. É a pesquisa que promove a prática do ensino e a torna contemporânea e atual frente à realidade do mundo.

Para os autores Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), ao pesquisador se propõe o desafio de cumprir preceitos metodológicos utilizando técnicas de pesquisa adequadas e baseadas em conceitos e teorias já comprovados e fundamentados. É dever do investigador para com a ciência apropriar-se de pressupostos que o rigor científico requer para a produção do conhecimento, independentemente do reconhecimento que possa alcançar.

Segundo Gil (2008), é a partir de um processo sistêmico de integração entre teoria e prática para desvendar a realidade que a pesquisa se define como um instrumento organizado e coerente para solucionar problemas propostos.

Assim, quanto aos meios, este estudo envolve pesquisa de campo e pesquisa documental.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo pode ser definida como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Essa visão é ampliada por Vergara (2005), quando aborda a pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no ambiente ou no local em que ocorre ou ocorreu o fenômeno estudado, ou então elementos que possam amparar o fato ocorrido e, com isso, explicá-lo. O autor apresenta como fonte “entrevistas, aplicação de questionários, teses e observações participantes ou não” (VERGARA, 2005, p. 48).

Neste trabalho, fez-se uso da pesquisa documental, como as normativas expressas na legislação pertinente que direcionam ao conhecimento dos procedimentos que devem ser utilizados no decorrer das suas atividades. De acordo com Rauen (2002, p. 195), “documento é qualquer veículo de comunicação escrito, visual ou físico”. Yin (2005) adverte para o cuidado necessário em relação à seleção das fontes documentais, para que estas sejam imparciais, e observa também o comprometimento necessário do autor quanto à integridade das informações coletadas.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias”. Gil (2002, p. 88) afirma que a pesquisa documental, “se constitui um fim em si mesma, com objetivos bem mais específicos, que envolve muitas vezes teste de hipóteses”. Assim, a pesquisa documental pode necessitar de consulta aos mais variados tipos de arquivos públicos e particulares e conter os mais diversos formatos, como formulários, cartas, cadernetas, bilhetes, mapas, fotografias, vídeos etc. (GIL, 2002). Na presente pesquisa, utilizou-se como suporte a legislação vigente sobre o assunto abordado – que prevê os procedimentos a serem adotados, bem como detalha as atividades e as responsabilidades dos pregoeiros perante o ordenamento jurídico atual – para melhor descrevê-lo e conhecê-lo.

Neste estudo, houve uma participação devida da pesquisadora a partir da experiência adquirida no exercício da função de pregoeira por seis anos consecutivos (2015-2021). A

vivência e a experiência adquirida no exercício da função permitiram que esta pesquisadora entendesse as dificuldades, as angústias, as expectativas e as conquistas de seus pares pregoeiros, enriquecendo as discussões da pesquisa.

Uma vez definida a metodologia de investigação a ser utilizada, é fundamental a escolha da estratégia de coleta de dados mais adequada para a pesquisa. Para este estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa.

Segundo Creswell (2010, p. 26):

[...] é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados epicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

Complementando, Creswell (2010) afirma que uma pesquisa de natureza qualitativa é a metodologia mais adequada para a análise de fenômenos sociais, além de trabalhar sob um viés interpretativo, proporcionando liberdade aos pesquisadores em relação à forma de interpretação dos dados analisados. Diana (2019) resume ao afirmar que na pesquisa qualitativa é possível extrair dados mais subjetivos, com perguntas abertas, o que permite conhecer mais sobre o indivíduo, utilizando-se de pequenas amostragens que muitas vezes acabam por fazer transparecer novas opções e ideias, o que não se conseguiria com outro tipo de pesquisa. Segundo a autora, “pesquisas qualitativas são usadas para estudar casos específicos e descobrir como as pessoas pensam ou se sentem de forma mais detalhada” (DIANA, 2019, p. 2).

Este estudo, quanto aos seus procedimentos, também se classifica como uma pesquisa bibliográfica, pois adota fontes distintas em várias áreas do conhecimento e é elaborada com base em material já publicado em diversos formatos: livros, artigos etc. De acordo com Gil (2018, p. 73), a pesquisa bibliográfica é

[...] elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Esta pesquisa caracteriza-se ainda como exploratória, descritiva e aplicada. É exploratória à medida que procura ampliar a visão geral acerca dos seus objetivos e ainda

desenvolve significado para o contexto social onde ocorra. Gil (2008, p. 27) afirma que a pesquisa exploratória possui a “finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Cervo, Bervian e Silva (2006) e Oliveira (2001) corroboram ao afirmar que os estudos exploratórios têm como propósito compreender o fenômeno, ter percepção e desenvolver novas ideias. Os autores ressaltam ainda que “a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo” (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2006, p. 63).

A pesquisa também se classifica como descritiva por abordar e descrever características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis sem o compromisso de explicar os fenômenos que ocorrem (GIL, 2009).

A pesquisa ainda é aplicada por ter como característica fundamental o interesse na aplicação e na utilização prática dos conhecimentos produzidos em circunstâncias reais, pois sua preocupação principal é a aplicação imediata em um contexto atual. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), uma pesquisa aplicada apresenta como objetivo “[...] contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Após a classificação das estratégias e da natureza da presente pesquisa, se faz necessário posicioná-la quanto à visão de mundo. Assim, segundo Morgan (1980), este estudo apoia-se no paradigma interpretativo, pois baseia-se na compreensão de que as pessoas constroem simbolicamente e socialmente suas próprias realidades. Nessa perspectiva, a sociedade humana é considerada coesa, organizada e adaptada. Assim, a sociedade é percebida e compreendida, pelo viés do pesquisador, como operante da ação, e consideram-se as relações e as experiências dos indivíduos para fins de compreensão da realidade.

Dessa forma, a epistemologia da linha desta pesquisa está amparada no método fenomenológico. Nesse rol, a experiência é entendida como uma realidade construída e interpretada socialmente, que procura, em sua essência, a análise e a descrição daquilo que manifesta ou aparece no que é vivido e compreendido. Dessa forma, a realidade não é única e exclusiva, mas sim tantas quantas forem as suas interpretações, em que o sujeito é fundamental no processo de construção do conhecimento (TRIVIÑOS, 1992; GIL, 1999).

Nesse contexto, as respostas para a pergunta “Como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função?” serão construídas a partir do método da pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada.

3.2.5 Seleção dos participantes da pesquisa

No presente estudo, a aplicação da pesquisa é realizada em determinada região (municípios da região da AMFRI), envolvendo como objeto do estudo os pregoeiros da região, e está relacionada à análise das competências desses profissionais, segundo suas próprias percepções, que poderão contribuir para um roteiro de futuras capacitações a serem promovidas pela associação, com o intuito de desenvolver as competências necessárias para a atuação naquela região. O estudo poderá servir, inclusive, de inspiração para outras regiões.

De acordo com Gonsalves (2011, p. 71), os sujeitos da pesquisa “se referem ao universo populacional que você privilegiará, às pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar”. Na região da AMFRI, há 30 pregoeiros. Assim, os sujeitos da pesquisa foram selecionados intencionalmente pela pesquisadora a partir de uma lista de nomes apresentados pela AMFRI. Os participantes foram escolhidos com base em critérios de acessibilidade e tipicidade, totalizando 11 pregoeiros na ativa, sendo um participante representante de cada município da região da AMFRI, a fim de tornar a amostra representativa. Com eles, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de identificar as competências essenciais relacionadas. Esta pesquisadora também contribui para a pesquisa em virtude do conhecimento adquirido, tendo em vista o tempo que exerceu a função de pregoeira (seis anos) em um dos municípios da região. Por essa razão, possui conhecimento e experiência prática na área, fator determinante para a escolha.

Para fins deste estudo, serão identificados os participantes por meio de siglas para preservar a identidade dos entrevistados, uma vez que todos eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, apresentado no Anexo A, que resguarda o direito de cada um dos entrevistados de não terem sua identidade e seus dados divulgados.

Os pregoeiros foram denominados aleatoriamente de P1, P2..., P11, conforme descrito no Quadro 14.

Quadro 14 – Denominações dos sujeitos da pesquisa e suas respectivas localidades.

| FUNÇÃO | DENOMINAÇÃO | LOCALIDADE |
|---------------|--------------------|-------------------|
| Pregoeiro 1 | P1 | A |
| Pregoeiro 2 | P2 | B |
| Pregoeiro 3 | P3 | C |
| Pregoeiro 4 | P4 | D |

| | | |
|--------------|-----|---|
| Pregoeiro 5 | P5 | E |
| Pregoeiro 6 | P6 | F |
| Pregoeiro 7 | P7 | G |
| Pregoeiro 8 | P8 | H |
| Pregoeiro 9 | P9 | I |
| Pregoeiro 10 | P10 | J |
| Pregoeiro 11 | P11 | K |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da denominação dos sujeitos da pesquisa e das suas respectivas cidades, que visa a facilitar a compilação e a análise dos dados apresentados, identificou-se que, entre o universo dos sujeitos, existem quatro homens e sete mulheres.

3.2.6 Definição e desenvolvimento do roteiro para entrevista semiestruturada

De acordo com Silva *et al.* (2006), a entrevista semiestruturada consiste na utilização, pelo pesquisador, de um roteiro que pode incluir perguntas fechadas e perguntas abertas, deixando o entrevistado livre para falar. Do mesmo modo, Manzini (1990-1991, p. 154) ressalta que “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionou-se um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Segundo o autor, esse tipo de entrevista favorece o surgimento de informações independentes por meio de respostas livres e heterogêneas. Ainda de acordo com Manzini (2003), o planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro contendo perguntas que atinjam os objetivos pretendidos é perfeitamente possível. Assim, além da coleta de dados essenciais, o roteiro também serve como instrumento de organização, facilitando a interação do pesquisador com o entrevistado.

Com o resultado obtido na revisão da literatura, que identificou estudos recentes e relevantes sobre a temática proposta, somado às experiências vivenciadas pela pesquisadora como pregoeira em sua trajetória profissional, foi possível elaborar um roteiro de perguntas norteadoras para a aplicação da entrevista semiestruturada, levando-se em consideração o estudo de Vieira (2017), com o objetivo de verificar como os pregoeiros percebem as competências essenciais para a atuação na função.

O roteiro apresenta questões específicas que têm por finalidade coletar as informações para o alcance dos objetivos da pesquisa, incluindo perguntas sobre os dados sociodemográficos para melhor conhecimento do perfil dos entrevistados. O roteiro contém 41 questões divididas em quatro temáticas, abrangendo além dos dados sociodemográficos, a segregação de função,

conhecimento, habilidade e atitude (CHA) e demais considerações, como barreiras e fatores facilitadores encontrados no dia a dia e capacitação promovida pela AMFRI. Veja o Quadro 15.

Quadro 15 – Definição e criação do roteiro para entrevista semiestruturada.

| Temática | Objetivo | Nº de questões |
|---|--|------------------------------------|
| Dados sociodemográficos | Identificar o perfil sociodemográfico, como: gênero, faixa etária, nível de formação acadêmica, gratificação, se efetivo ou cargo comissionado, tempo de serviço público e tempo de exercício na função | 7 |
| Princípio da segregação de função | Verificar a existência do princípio da segregação de função. | Fase interna: 3 Fase externa: 6 |
| Conhecimento, habilidade e atitude – CHA Objetivo: verificar as competências essenciais em relação a conhecimento (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (querer-fazer). | | |
| Temática | Objetivo | Nº de questões |
| Conhecimento | Verificar as competências essenciais em relação ao conhecimento (saber). | 8 |
| Habilidade | Verificar quais são as competências essenciais em relação à habilidade (saber-fazer). | 6 |
| Atitude | Verificar quais são as competências essenciais em relação à atitude (querer-fazer). | 9 |
| Barreiras, fatores facilitadores e capacitação | Verificar quais barreiras e fatores facilitadores são mais comumente relatados pelos entrevistados no desenvolvimento do trabalho. Verificar se a AMFRI capacita suficientemente os pregoeiros da região na nova lei de licitações. | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da elaboração do roteiro para entrevistas semiestruturadas, é preciso fazer um pré-teste para a validação das perguntas, a fim de verificar se estas atendem aos objetivos da pesquisa. Dessa forma, o pré-teste e a validação são descritos no próximo tópico.

3.2.7 Realização do pré-teste e ajuste do roteiro para entrevista semiestruturada

O pré-teste tem por objetivo identificar perguntas-problema que justifiquem uma modificação da redação, uma alteração do formato ou mesmo a eliminação da versão final. Para a realização do pré-teste e a validação das perguntas contidas no roteiro para a entrevista, foi convidado um advogado e ex-pregoeiro – que, além de ter atuado por muito tempo no município de Itapema, também prestou serviços nos municípios de Barra Velha e de Balneário Piçarras como subprocurador jurídico – com quem esta pesquisadora, que é servidora pública no município de Balneário Piçarras, teve a oportunidade de trabalhar conjuntamente no início de suas atividades como pregoeira. Bacharel em direito e especialista na área de licitação, mesmo não sendo mais servidor público, ele continua a prestar serviços advocatícios na área para empresas privadas, demonstrando extenso conhecimento. Como sua aprendiz de pregoeira à época, esta pesquisadora, que atualmente também é ex-pregoeira, herdou do professor a paixão pelo tema, o que a levou a trilhar o mesmo caminho, e hoje é agradecida pelo conhecimento adquirido, intitulado-o de “mestre” por ter sido ele o seu mentor na área de licitação e o corresponsável pela escolha do tema desta pesquisa.

Em sua análise, o advogado achou as questões relevantes e interessantes para responder aos objetivos da pesquisa e apenas fez algumas observações pontuais quanto à maneira repetitiva de dirigir-se ao entrevistado. O roteiro utilizava-se dos termos “*na sua percepção...; não sua visão...; na sua opinião... etc.*”, de modo que estes foram suprimidos. Passou-se, portanto, a se dirigir ao entrevistado como “*você considera...*”. Além dessas considerações pontuais, também achou pertinente incluir uma pergunta nos dados sociodemográficos: “*É efetivo ou ocupa cargo em comissão?*”, a fim de identificar se a maioria dos pregoeiros da região se compõe de servidores efetivos (concurados), como prevê a legislação, ou se são ocupantes de cargos comissionados (aqueles ocupados transitoriamente por empregados públicos nomeados por autoridade competente), de forma que a questão foi incluída no roteiro. No contexto geral, ele aprovou o questionário e validou as questões para a entrevista.

Com o propósito de dar maior consistência à pesquisa, também foi convidado para o pré-teste e a validação do roteiro um professor muito conhecido em Santa Catarina por realizar vários cursos na área de licitação, ligado a instituições de credibilidade (como a Escola de Gestão Pública Municipal – EGEM, com sede em Florianópolis) e por já ter ministrado alguns cursos na AMFRI e nas demais associações de municípios existentes no estado, bem como em outros estados da federação. É um professor renomado por sua *expertise* na área de licitação,

tendo adquirido esse conhecimento quando foi pregoeiro da UFSC, entre os anos de 2001 e 2012. Continua atuando na área desde que se aposentou, agora como prestador de serviços para órgãos públicos e privados. O professor analisou as questões e, apesar de achar o roteiro um tanto extenso, considerou que elas estão adequadamente formuladas e abordam os pontos principais para a análise tanto da existência da segregação de função como das competências dos pregoeiros. Após o pré-teste, considerou não ser necessária nenhuma alteração, validando as questões do roteiro como adequadas, pertinentes e suficientes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Nesse contexto, após o pré-teste e a validação das questões por dois profissionais da área, iniciaram-se as entrevistas com os pregoeiros da região, participantes da pesquisa.

3.2.8 Coleta de dados empíricos

No presente estudo, foram utilizadas as técnicas de pesquisa de campo e de pesquisa documental. Para a pesquisa de campo, empregou-se como ferramenta a entrevista semiestruturada.

3.2.8.1 Pesquisa de campo

Definido o roteiro da entrevista, partiu-se para o campo com os participantes da pesquisa. Alguns participantes realizaram a entrevista presencialmente, em seus locais de trabalho, e outros, de forma *on-line*, via plataforma digital, facilitando dessa maneira a realização da conversa com pregoeiros que alegavam não dispor de tempo para um encontro presencial.

As entrevistas, tanto as presenciais quanto as realizadas de forma *on-line*, foram todas descontraídas, já que o fato de esta pesquisadora se apresentar como ex-pregoeira facilitou a identificação com a rotina dos entrevistados e o acesso ao assunto abordado, trazendo maior compreensão sobre as queixas e as reivindicações dos participantes, tornando o diálogo uma experiência enriquecedora e interessante, que favoreceu a troca de conhecimentos.

As entrevistas ocorreram entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, e houve grande dificuldade em agendar horário com a maioria dos participantes pelo excesso de trabalho alegado por eles, além do recesso de fim de ano, que atrasou ainda mais essa fase. Mas, no dia

14 de fevereiro de 2023, a última entrevista foi concedida de forma *on-line*, encerrando-se a fase de campo.

3.2.8.2 Pesquisa documental

Segundo Oliveira (2007, p. 69), “a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

Figueiredo (2007) ressalta que o documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tal como filmes, vídeos, *slides*, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.

Dessa forma, os documentos utilizados no presente estudo caracterizam-se essencialmente por *blogs* sobre licitação, *sites* sobre legislações, informes e jurisprudências do TCU e do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) sobre a temática e consulta a *sites* de escolas de governo.

3.2.9 Aplicação das entrevistas semiestruturadas

Antes de adentrar especificamente na aplicação da entrevista semiestruturada, é preciso registrar que esta pesquisadora identificou-se com o grupo, investigando por meio do compartilhamento de rotinas, dilemas e experiências vivenciados pelos entrevistados no exercício da função, partilhando de suas atribuições diárias, seus deveres, seus hábitos, suas situações, suas angústias, seus comportamentos, integrando-se ao panorama profissional, social e cultural do pesquisado com o objetivo de compreender todo o contexto vivenciado.

Por meio da entrevista semiestruturada, primeiramente buscou-se averiguar os dados sociodemográficos dos entrevistados, como gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo de serviço público, se servidor efetivo ou ocupante de cargo em comissão e tempo de exercício na função; em seguida, procurou-se verificar a existência da segregação de função, conforme entendimento do TCU, por meio das atribuições exercidas pelo pregoeiro; e, principalmente, verificar, na percepção dos entrevistados, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA),

ou seja, as competências que consideram essenciais para a atuação e o desempenho na função. O roteiro abre espaço também para a autoavaliação e o grau de relevância que os entrevistados apresentam em relação ao conhecimento, à habilidade e à atitude como competência essencial. O roteiro também possibilita ao entrevistado, por meio de pergunta aberta, relatar as barreiras e os facilitadores encontrados no desenvolvimento de seu trabalho diário.

Foram entrevistados 11 pregoeiros representantes dos municípios associados à AMFRI, com duração média de 40 minutos cada entrevista. As entrevistas foram todas agendadas com os representantes dos municípios. Quatro entrevistas foram agendadas antecipadamente com os pregoeiros e ocorreram de forma presencial, nas dependências das prefeituras em que trabalham. As outras sete entrevistas foram previamente agendadas e ocorreram de maneira *on-line*, via plataforma Google Meet, de comum acordo com os participantes, como modo de obter as entrevistas e ao mesmo tempo otimizar o tempo disponível devido ao grande volume de trabalho nessa época do ano.

O uso da plataforma foi a opção escolhida em consenso para facilitar o encontro com os entrevistados. É importante registrar que essa ferramenta simplifica muito o acesso aos pregoeiros, já que, em sua quase totalidade, a chegada do fim de ano é bastante agitada, pois possuem muitas licitações, processos e contratos a finalizar antes do encerramento das atividades e, principalmente, para que todos os materiais e os serviços estejam licitados e contratados, evitando-se a interrupção do fornecimento ou da prestação dos serviços no ano seguinte. Além disso, a tecnologia é ferramenta de trabalho dos que utilizam, em sua grande maioria e por exigência legal, o pregão eletrônico e em nada prejudica o atingimento dos objetivos da entrevista; pelo contrário, por estarem muito acostumados ao uso da tecnologia, sentem mais à vontade para responder as perguntas, discorrer sobre suas atividades e interagir com a entrevistadora.

No Apêndice C, apresenta-se uma consolidação das respostas dos pregoeiros em suas entrevistas, que serviram de base para a análise dos resultados.

Em relação à participação dos entrevistados neste estudo, todos foram devidamente informados sobre o escopo da pesquisa e o sigilo dos dados coletados, assim como participaram voluntariamente e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A).

3.2.10 Apresentação e análise dos resultados

Os dados da compilação dos resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas são apresentados e analisados quanto ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, à segregação de função e às competências essenciais por meio do conhecimento, da habilidade e da atitude que consideram importantes para a atuação da função. Por último, abrangem as barreiras e os fatores facilitadores enfrentados no desenvolvimento do seu trabalho.

Para a análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise temática dos dados, segundo Souza (2019, p. 52):

A análise temática [AT] é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos. O mínimo que a AT proporciona é organizar e descrever o banco de dados em rico detalhe; quanto ao máximo, “o céu é o limite”, pois esta análise colabora muito para a geração de uma análise interpretativa sobre os dados.

Souza afirma que a AT, proposta por Braun e Clarke (2006), se “inicia com a procura do pesquisador, nos dados, por padrões de significados e questões de possível interesse à pesquisa” (SOUZA, 2019, p. 54). Segundo o autor, “isso pode ocorrer até mesmo durante a coleta de dados, na condução da entrevista. O processo termina com o relatório dos padrões (temas) nos dados”.

A apresentação e a análise dos resultados constam no capítulo 4 da presente dissertação.

3.2.11 Conclusões e sugestões para futuros trabalhos

Com base nos resultados da pesquisa, as conclusões são apresentadas no capítulo 5, atendendo aos objetivos geral e específicos, respondendo à pergunta de pesquisa, bem como sua contribuição para a academia, aos órgãos públicos e à sociedade. Nesse capítulo, também são oferecidas sugestões para novos estudos e pesquisas complementares que aprofundem o tema, de modo a agregar valor à pesquisa realizada.

3.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O capítulo 3 teve como objetivo descrever as etapas da metodologia utilizada neste estudo, a fim de dar transparência, confiabilidade e credibilidade aos resultados apresentados nos capítulos seguintes.

Inúmeros autores fundamentam a caracterização da pesquisa identificada como qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada, que adota como instrumento de coleta de dados um roteiro para as entrevistas semiestruturadas com os pregoeiros participantes. Entre os autores, Oliveira (2001); Gil, (2002, 2008, 2018); Rauen (2002); Marconi e Lakatos (2003); Silva e Menezes (2005); Vergara (2005); Yin (2005); Cervo, Bervian e Silva (2006); Barros e Lehfeld, (2007); Creswell (2010); Minayo (2013); Mónico *et al.* (2017); Diana (2019) e outros que dão sustentação ao capítulo.

Após a seleção dos pregoeiros, na elaboração do instrumento de pesquisa contendo um roteiro de perguntas que norteiam a aplicação da entrevista semiestruturada, esta pesquisadora utilizou-se da experiência profissional e da habilidade com o tema para formular questões que tenham o propósito de extrair dos entrevistados a essência das competências manifestadas por meio de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, bem como procurou verificar o modo como os pregoeiros se autoavaliam e o grau de relevância que atribuem para cada tema abordado no roteiro. Ao final, duas perguntas abertas têm o propósito de deixar o entrevistado livre para discorrer sobre atribuições, destrezas, angústias, barreiras e fatores facilitadores enfrentados no desenvolvimento de seu trabalho diário, além de opinar sobre se a capacitação oferecida pela AMFRI tem sido suficiente para preparar os pregoeiros para a utilização da nova lei de licitações.

A aplicação do roteiro durante a entrevista facilita o diálogo e a interação com o entrevistado, bem como a organização e a compilação dos dados coletados. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados das entrevistas com os pregoeiros, a partir do roteiro de entrevista utilizado, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos para este estudo.

No Apêndice C, apresenta-se a compilação das respostas dos pregoeiros quanto à entrevista realizada, que serve de base para a análise dos resultados.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS PREGOEIROS

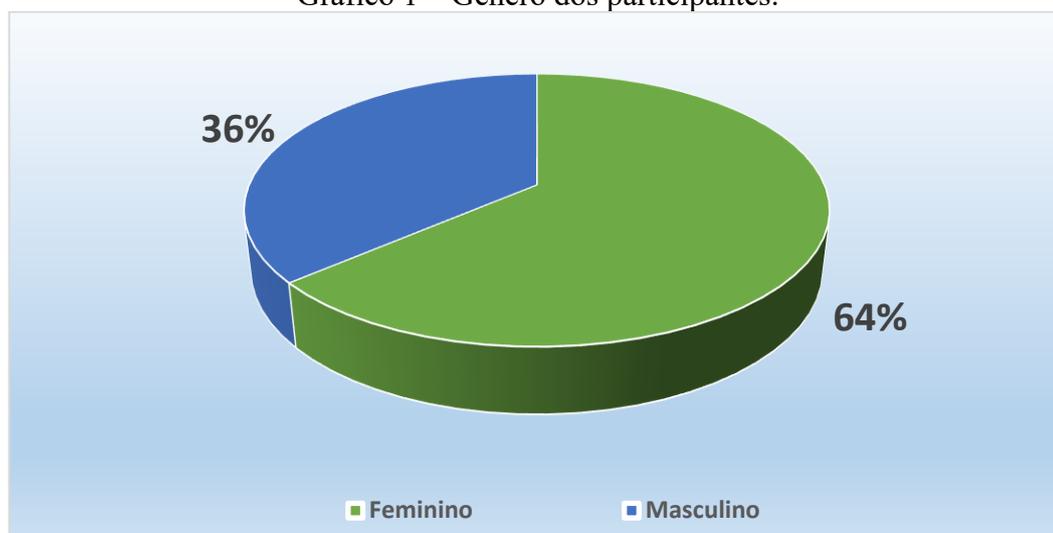
Todas as entrevistas foram analisadas tendo como base a AT, proposta por Braun e Clarke (2006), cujo principal conceito, segundo os autores Minayo, Deslandes e Gomes (2013), é o tema. De acordo com Bardin (1979), tema é a unidade de significação que se desprende naturalmente do texto com o objetivo de descobrir núcleos de sentido que possam ter algum significado para o objetivo da análise. Segundo Souza, (2019, p. 54), “isso pode ocorrer até mesmo durante a coleta de dados, na condução de entrevista ou grupo focal. O processo termina com o relatório dos padrões (temas) nos dados”.

Na sequência, apresentam-se as análises das respostas dos entrevistados, a partir do roteiro de entrevistas, divididas em quatro tópicos, a saber: dados sociodemográficos; segregação de função; competências – CHA; barreiras, fatores facilitadores e capacitação junto à AMFRI.

4.2.1 Dados sociodemográficos

A seguir, são expostos os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6, correspondentes aos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

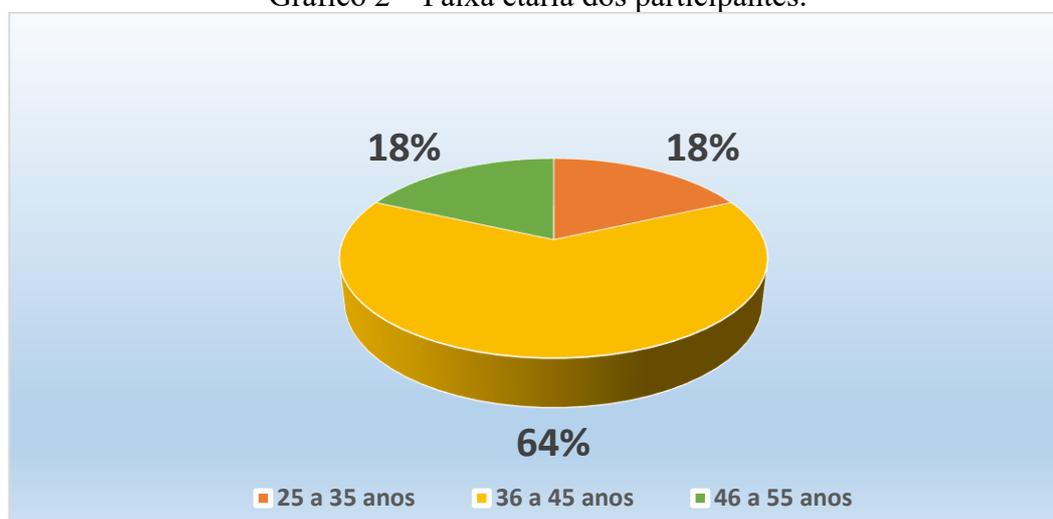
Gráfico 1 – Gênero dos participantes.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao gênero dos pregoeiros entrevistados, 36% são homens e 64% são mulheres.

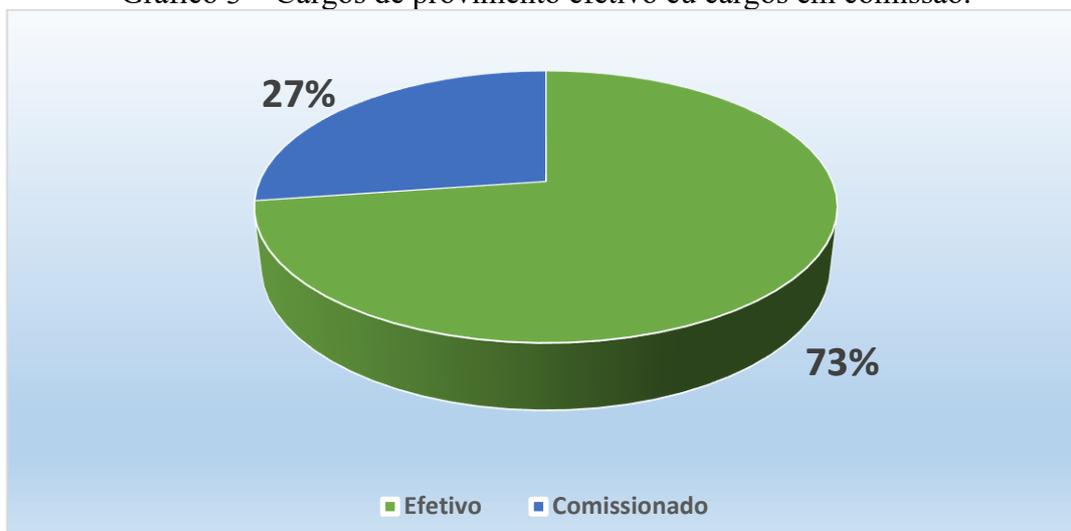
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação à faixa etária dos participantes, 18% possuem entre 25 e 35 anos; 64%, entre 36 e 45 anos; e 18%, entre 46 e 55 anos. Verifica-se então que 82% têm idade superior a 36 anos.

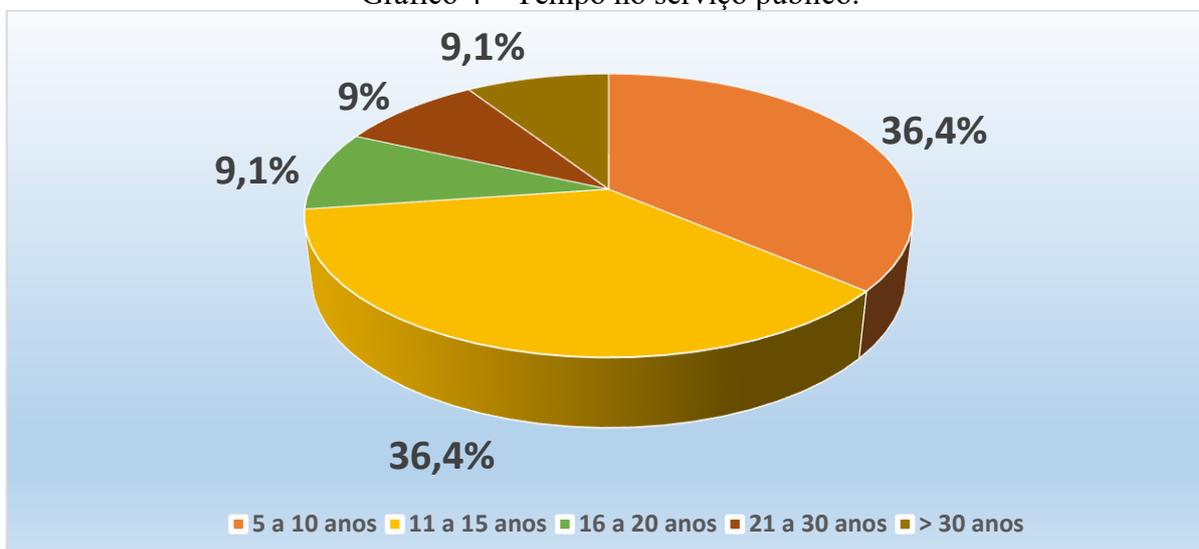
Gráfico 3 – Cargos de provimento efetivo eu cargos em comissão.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação aos cargos, 27% dos pregoeiros exercem cargos comissionados, e 73%, de provimento efetivo.

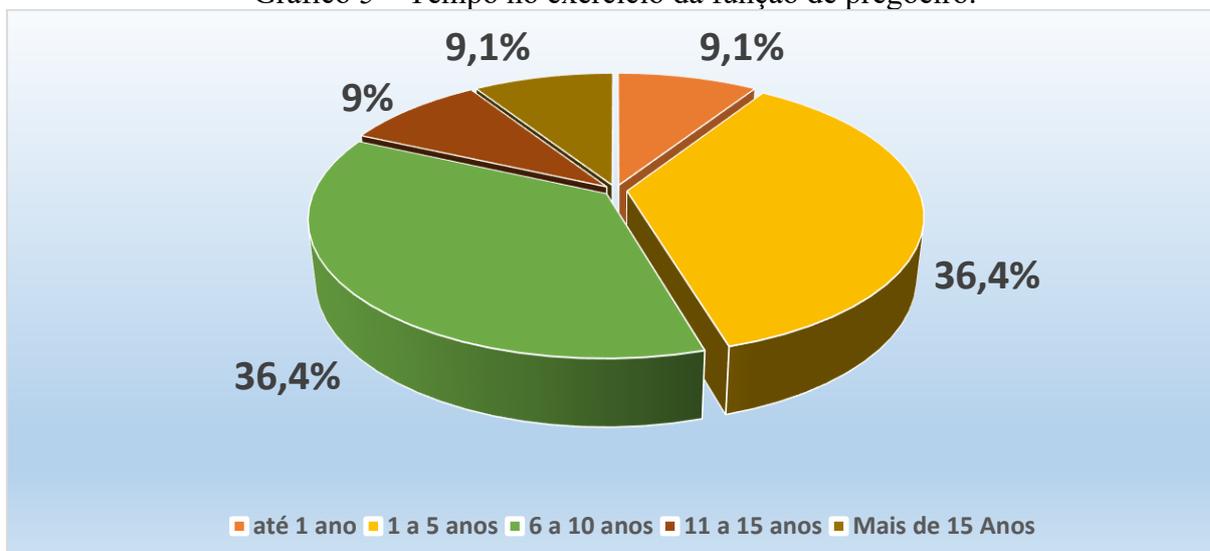
Gráfico 4 – Tempo no serviço público.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao tempo de exercício no serviço público, 36,4% atuam de 5 a 10 anos; 36,4%, de 11 a 15 anos; 9,1%, de 16 a 20 anos; 9%, de 21 a 30 anos; e 9,1%, mais de 30 anos. Constata-se que 72,8%, a maioria, possuem de 5 a 15 anos de tempo de serviço.

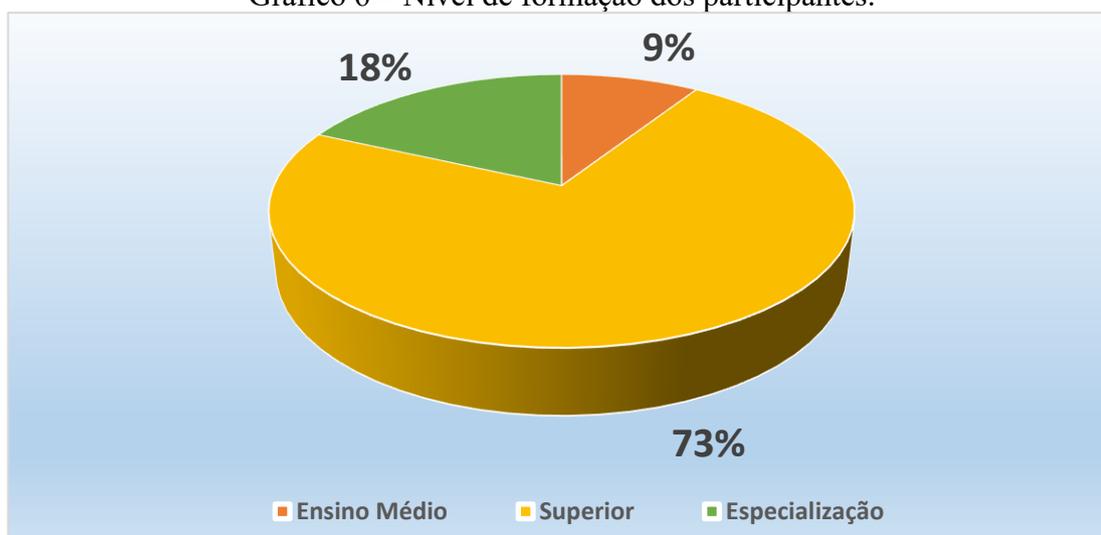
Gráfico 5 – Tempo no exercício da função de pregoeiro.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao tempo de exercício na função de pregoeiro, 9,1% está no cargo por até 1 ano; 36,4%, de 1 a 5 anos; 36,4%, de 6 a 10 anos; 9%, de 11 a 15 anos; e 9,1%, há mais de 15 anos. Percebe-se então que a maioria dos participantes (54,6%) possui de 6 a mais de 15 anos de atuação, sendo considerados pregoeiros experientes.

Gráfico 6 – Nível de formação dos participantes.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao nível de formação dos participantes, 9% possuem ensino médio; 73%, nível superior; e 18%, especialização. Verifica-se que a minoria, 9%, apresenta ensino médio.

Sobre os dados sociodemográficos, pode-se observar que as mulheres dominam a função neste grupo de estudo, já que 64% são mulheres que exercem a função. Quanto à faixa etária, a maioria dos participantes (82%) possui idade superior a 36 anos, caracterizando um perfil de pregoeiros adultos e maduros. A maior parte dos participantes também possui nível acima do ensino superior (91%), o que os torna ainda mais preparados para o exercício da função. Do mesmo modo, a maioria dos participantes (72,8%) atua entre cinco 5 e 15 anos no serviço público, demonstrando um perfil de servidores experientes na administração pública. Já em relação ao tempo de exercício da função, 54,6% dos participantes somam de 6 a mais de 15 anos de experiência na função, apresentando um perfil de pregoeiros experientes na função. Todos recebem gratificação pelo exercício do cargo.

4.2.2 Segregação de função

O princípio da segregação de função, além de vários Acórdãos do TCU que regulamentam a matéria, vem também expresso no art. 5º da NLL (BRASIL, 2021, s. p., grifo nosso):

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, *da segregação de funções*, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

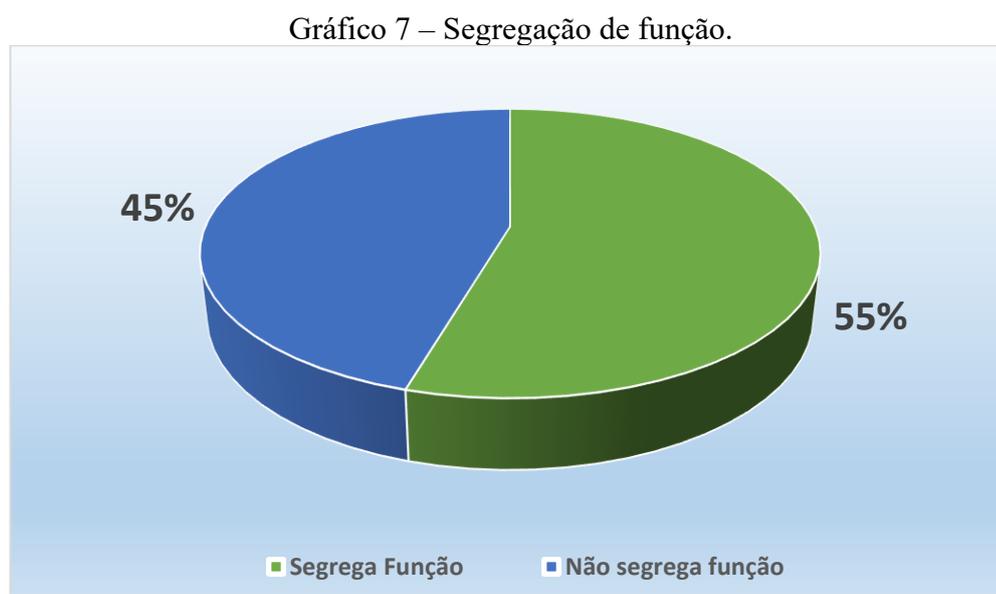
Do mesmo modo, o § 1º do art. 7º da NLL reforça a obrigatoriedade de cumprimento do princípio da segregação de função (BRASIL, 2021, s. p., grifo nosso):

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:
(...) § 1º *A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.*

O princípio da segregação de função consiste na participação de distintos servidores atuando em diferentes contextos da licitação. Segundo Silva (2013), “nenhum servidor ou agente público, isoladamente, deve ser o responsável cabal pelo processo de execução das despesas públicas em sua plenitude”. Silva (2013) pontua as vantagens dessa conduta:

Destas condutas e procedimentos, sobressaem inúmeras vantagens que se materializam vis-à-vis ao princípio da segregação de funções, entre elas, o aumento do controle administrativo sobre cada fase ou subfase processual, a divisão das tarefas com a respectiva especialização e ganhos de produtividade, a minimização dos conflitos de interesses, riscos de erros, omissões, fraudes ou corrupção e a maior transparência e eficiência das ações realizadas.

Nesse sentido, 55% dos participantes cumprem o princípio da segregação de função, em que seus pregoeiros não participam da fase interna, somente da fase externa, enquanto 45% não cumprem e participam das fases interna e externa do pregão. Veja o Gráfico 7.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os mais diversos motivos são alegados para o descumprimento do princípio da segregação de função, seja por falta de pessoal suficiente, seja por demasiada demanda do setor ou por falta de conhecimento dos auxiliares ou servidores que trabalham no setor de compras, seja por falta de capacitação.

Em relação aos demais questionamentos, como o que indaga se os participantes respondem às impugnações e aos recursos, 55% informaram que não, pois as respostas ficam a cargo do setor jurídico, após análise sobre o caso em consenso com o pregoeiro responsável.

De outra forma, 27% respondem impugnações com apoio do setor jurídico, enquanto 18% afirmam que respondem impugnações e recursos sozinhos, sem apoio do setor jurídico, que alega não ser sua responsabilidade. Os participantes que não contam com apoio do setor jurídico lamentam a decisão e afirmam que respondem a todos os tipos de questionamentos, impugnações e recursos por sua conta e risco, sem nenhum tipo de suporte, o que entendem não ser correto pela complexidade da matéria e pelo risco de responsabilizações, o que destaca a importância do respaldo do setor jurídico.

Em relação ao questionamento se sofrem pressão para ceder a interesses políticos nas tomadas de decisões, 82% negam, uma vez que a tendência é a profissionalização dos servidores que atuam com compras e licitações e que essa prática tende a ser extinta, especialmente com o advento do pregão eletrônico. Contudo, 18% relatam que esporadicamente recebem pressão indireta ou de forma velada, mas que isso é contornável com fundamentação legal e demonstração de não aceitação desse tipo de conduta.

4.2.3 Competências – CHA

As competências são analisadas a partir das respostas dos participantes ao roteiro de entrevistas e divididas em três itens: conhecimento, habilidades e atitudes.

4.2.3.1 Conhecimento

Quanto ao quesito *conhecimento*, todos os participantes foram unânimes em responder que consideram fundamental que o pregoeiro tenha domínio da legislação vigente na área de licitação.

Da mesma forma, todos eles consideram necessário o conhecimento dos preços praticados no mercado, muito embora alguns enfatizassem que possuem um conhecimento apenas razoável, alegando que o pregoeiro não tem tempo para se inteirar de tudo e que por isso existem as pesquisas de preços. Porém, mesmo assim, as pesquisas de preços não coíbem preços acima da realidade do mercado, principalmente quando se trata de orçamentos para órgãos públicos, que normalmente já vêm superestimados, o que parece ser uma conduta já institucionalizada pelo mercado.

Todos os participantes também concordam ser importante que se desenvolva a capacidade de negociação, embora um dos participantes alegue que o pregão eletrônico, como

regra, não oferece muita oportunidade de negociação, diferentemente do pregão presencial, que facilita a negociação dos lances finais.

Em relação à importância da comunicação adequada entre o nível gerencial e o operacional, todos os participantes consideram muito importante essa comunicação ser adequada e suficiente, pois traz fluidez e eficiência ao trabalho, desde que todos passem a falar a mesma linguagem, evitando entendimentos e posicionamentos divergentes. Porém, um dos participantes relatou que, no seu município, não há uma comunicação adequada entre o nível gerencial e o operacional e que esse fato lamentável traz muitos transtornos para todo o departamento de compras. Justamente por esse motivo, entende ser importante a comunicação eficaz entre o operacional e o gerencial para o bom andamento dos trabalhos no setor de compras.

Quanto à padronização dos procedimentos licitatórios, todos entenderam a padronização como relevante para melhor organização, planejamento e eficiência do setor de compras.

Já em relação à pergunta sobre se sentir preparado para utilizar a NLL, 45% negaram e disseram não estar preparados ou sentiram-se inseguros para a aplicação da nova lei, principalmente por falta de capacitação adequada. Um deles relata que se sente inseguro e que o setor jurídico do órgão deve estar capacitado na NLL, já que é ele que vai responder as impugnações e os recursos no seu município. Os outros participantes (55%) afirmam estar preparados para a adoção da NLL, justamente por terem se capacitado.

Quanto à indagação sobre se haviam participado de capacitação em licitação nos últimos 12 meses, 36% responderam negativamente e demonstraram grande frustração com a conduta dos gestores, que não entendem ser importante a capacitação de seus servidores, especialmente em área tão sensível quanto a licitação. Os outros participantes (64%) afirmaram ter participado de capacitação no último ano.

A maioria dos participantes (82%) também considera significativo que o pregoeiro possua formação superior em administração, economia, contabilidade ou direito, visto que a formação nessas áreas facilita o trabalho por entenderem que esses cursos propiciam conhecimentos sobre práticas administrativas e contábeis, além de conhecimento em direito administrativo, que envolve a legislação aplicada ao tema. Contudo, 18% dos participantes discordam, alegando que essas formações devem ser apenas preferenciais, mas que o mais importante é a experiência no dia a dia de trabalho, pois os pregoeiros podem ser formados em outras áreas e mesmo assim serem excelentes pregoeiros; isso dependeria muito do empenho e do perfil de cada um.

Questionados se acreditam ser necessário que o pregoeiro disponha de conhecimento sobre planejamento, organização, direção e controle – PODC, apenas um deles discordou, alegando que não basta ter o conhecimento e não aplicar ou executar. Todos os outros participantes concordam que é necessário o conhecimento PODC e que isso facilita o trabalho e promove a efetividade das compras públicas.

Na opinião dos entrevistados quanto ao quesito *conhecimento*, o pregoeiro deve exercer domínio da legislação vigente aplicada às licitações, estar preparado para utilizar a NLL; participar de capacitações constantes; possuir formação superior em administração, economia, contabilidade ou direito; deter conhecimento sobre PODC; conhecer os preços praticados no mercado; demonstrar capacidade de negociação; realizar uma comunicação adequada entre o nível gerencial e o operacional; padronizar os procedimentos licitatórios para melhor efetividade das compras públicas.

4.2.3.2 Habilidade

Quanto ao quesito *habilidade*, as respostas dos participantes foram unânimes (100%) em considerar importante que o pregoeiro saiba se comunicar e falar em público com clareza e objetividade; que desenvolva técnicas de liderança; que saiba tomar decisões complexas; que transmita segurança ao falar e possua a habilidade de ouvir, assim como creem ser necessário que o pregoeiro mostre habilidade para lidar com tecnologia da informação. Todos os participantes responderam sim a todas as questões que envolvem a habilidade.

4.2.3.3 Atitude

Em relação ao quesito *atitude*, todos os participantes concordaram que o pregoeiro deve ser proativo e resolutivo; possuir controle emocional; ser organizado; ter responsabilidade sobre seus atos; ser honesto e íntegro em todos os momentos de sua atuação; ser persuasivo a fim de obter o menor valor do objeto ou serviço; ser ético e desenvolver raciocínio lógico. Já em relação a manter sigilo total sobre os procedimentos licitatórios, 18% discordaram, alegando que a transparência é fundamental; por esse motivo, não há necessidade de sigilo sobre os procedimentos. Contudo, a maioria (82%) entendeu que, sim, deve haver sigilo sobre os procedimentos licitatórios, principalmente no início deles, especialmente na sua fase interna, em que somente os servidores envolvidos devem participar e discutir a melhor forma de realizar

o procedimento, evitando comentar sobre estes fora do ambiente de trabalho, mesmo com amigos e familiares. Mas concordam que ao processo licitatório, depois de publicado e divulgado, deve ser dada total transparência, como determina a legislação.

Com relação às *attitudes*, os entrevistados entendem que o pregoeiro deve ser proativo e resolutivo sempre; possuir controle emocional, ser organizado, ser responsável pelos seus atos; ser honesto e íntegro em todos os momentos de sua atuação; ser persuasivo para estimular os lances e reduzir o valor do objeto; ser ético em todas as fases da licitação; desenvolver raciocínio lógico; manter sigilo sobre os procedimentos licitatórios, especialmente os que ainda estão em fase interna de elaboração.

4.2.4 Barreiras, facilitadores e capacitação AMFRI

Este tópico, mesmo não fazendo parte diretamente dos objetivos deste estudo, foi incluído no roteiro de entrevistas por ser um tema relevante para os participantes e que influencia diretamente na realização dos trabalhos. Por esse motivo, foi adicionado para se ter dimensão das dificuldades enfrentadas pelos pregoeiros em seu cotidiano, bem como das facilidades no desenvolvimento da função e das capacitações ofertadas ou não pela AMFRI, que foram assuntos analisados a partir das respostas dos participantes ao roteiro de entrevistas, dividido em três subtópicos: barreiras, fatores facilitadores e capacitação AMFRI.

4.2.4.1 Barreiras

Em relação às barreiras citadas pelos participantes, as mais comuns são a falta de pessoal com qualificação adequada na área de licitação e a alta rotatividade de pessoal, especialmente de servidores comissionados; a falta de planejamento das compras públicas, principalmente pelas unidades requisitantes, gerando urgências nas aquisições; os requisitantes sem conhecimento técnico para especificar adequadamente o objeto, resultando em TRs deficitários e compras de produtos de péssima qualidade, que não atendem a finalidade; a falta de interesse dos gestores em promover capacitações dos servidores que atuam no setor de compras, tanto no órgão central como nas unidades, ocasionando retrabalho e acúmulo de atividades para o pregoeiro e a equipe.

Outros fatores também foram apontados como barreiras – por exemplo, interferências indevidas de servidores ou de pessoas estranhas ao processo; mudanças de plataforma eletrônica

e necessidade de reaprender a operacionalizar, ocasionando o retardo dos processos; falta de competência de servidores em seguir o *checklist* de um processo licitatório; ausência de apoio técnico para a análise de documentações específicas na área de saúde e a prestação de serviços terceirizados, principalmente na análise de planilhas orçamentárias em obras de engenharia, especialmente na composição de custo do material, mão de obra, benefício e despesas indiretas – BDI e análise de amostras, quando solicitadas; falta de comunicação adequada entre os setores operacionais e os gestores; desorganização; dificuldade de manter equipe técnica no setor de compras devido à grande demanda de trabalho existente, às cobranças em excesso e à falta de reconhecimento pelo trabalho realizado; falta de comprometimento com os resultados a serem alcançados; falta de padronização dos processos, dos materiais e da pré-qualificação de marcas, o que facilitaria o trabalho.

A cultura de não penalização de fornecedores que descumprem editais e contratos é outra barreira apresentada por alguns dos participantes, assim como a falta de comissão técnica especializada em processos administrativos para a aplicação de sanções aos fornecedores infratores. A falta de contratação de especialistas (analistas de licitação) também se traduz em barreira, da mesma forma que a visão míope sobre o setor de compras, que é visto como um “gargalo”, um mal necessário, um órgão burocrata onde tudo emperra, um adversário, enquanto deveria ser visto como um instrumento de auxílio e de aplicação da legislação e dos princípios da administração pública, que visa a proteger os servidores, os gestores e a administração.

Além disso, a rapidez com que se solicita que os procedimentos sejam realizados é outra barreira que dificulta o trabalho e vai na contramão dos procedimentos internos, que necessariamente devem seguir seu rito normal e obedecer aos prazos legais.

O acúmulo de funções pelo pregoeiro também foi apontado como barreira, uma vez que, por falta de pessoal suficiente ou qualificado, o pregoeiro acaba assumindo responsabilidades que não são suas, e isso gera sobrecarga de trabalho e falta de tempo até mesmo para o pregoeiro ler o edital para o qual vai abrir a sessão, impactando a qualidade do certame.

A estrutura física dos órgãos municipais, especialmente do setor de compras, também foi apontada como uma barreira, já que, na maioria dos casos, não há espaço adequado e suficiente para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, alguns participantes registraram que o trabalho do setor de compras não é devidamente valorizado, em contraponto à alta complexidade e periculosidade do tema.

Uma das últimas barreiras apresentadas foi a aproximação do prazo de obrigação do uso da NLL. Nesse contexto, 45% não se sentem preparados para atuar com a nova legislação, contra 55% que se sentem preparados.

Contudo, cabe aqui ressaltar que, durante este estudo, no último dia de vigência da antiga legislação, mais precisamente no dia 31 de março de 2023, foi publicada a Medida Provisória nº 1.167. Esta alterou a Lei nº 14.133/2021 para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666/1993, da Lei nº 10.520/2002 e do art. 1º ao art. 47-A da Lei nº 12.462/2011 até 29 de dezembro de 2023. Desse modo, os pregoeiros que não se sentem preparados para atuar dentro da nova legislação terão mais alguns meses para estudar e se capacitar, enquanto os que se prepararam, estudaram e se capacitaram sentem-se traídos e frustrados.

4.2.4.2 Fatores facilitadores

Segundo os participantes, os fatores facilitadores são poucos quando o assunto é licitação devido à alta complexidade do tema. Entretanto, alguns facilitadores foram citados pelos participantes, como a facilidade de operar o pregão eletrônico; o apoio de colegas experientes; a delegação de autonomia e a liberdade de ação e de decisão pela gestão municipal; a equipe disposta a trabalhar e a ajudar uns aos outros; a parte da equipe essencialmente técnica, com quadro de servidores efetivos comprometidos; a análise da necessidade e da viabilidade de licitar pela equipe técnica; o agrupamento de solicitações das secretarias requisitantes pelo setor de compras para o lançamento de um único edital, visando à economia de tempo e de recursos; o bom entrosamento da equipe, com flexibilidade nas decisões e nos procedimentos; e a paixão declarada, por parte de alguns entrevistados, por licitação.

4.2.4.3 Capacitação AMFRI

Esse item foi incluído após esta pesquisadora perceber a necessidade de capacitação adequada e suficiente por parte dos entrevistados, já que todos os participantes se mostravam ansiosos com o advento obrigatório do uso na NLL a partir de 1º de abril de 2023, mas que acabou sendo prorrogado por uma medida provisória no último prazo (31 de março de 2023), para entrada em vigor somente a partir de 29 de dezembro de 2023. Nesse sentido, apresentam-se a seguir as observações dos entrevistados em relação às capacitações promovidas pela AMFRI.

A grande maioria dos participantes alega não ter conhecimento de cursos de capacitação ofertados pela AMFRI, pois não receberam, até o momento, informativos de capacitação na área de licitação, embora 64% dos participantes tenham realizado ao menos uma capacitação ao longo do ano por meio de outras entidades. Um total de 45% dos participantes afirma ter conhecimento da legislação, mas se sentir inseguro em aplicar a NLL.

A maior parte dos participantes apresenta alta demanda por capacitação, já que as responsabilizações pelos órgãos de controle externo estão cada vez mais evidentes. Assim, eles acreditam que a associação poderia promover mais treinamentos na área de licitação, a fim de capacitar melhor seus pregoeiros e seus agentes de contratação, bem como toda a equipe de compras dos municípios associados, minimizando os riscos de responsabilizações. Do mesmo modo, os participantes foram unânimes em afirmar que deveria haver maior preocupação e esforço por parte da associação em fomentar a capacitação dos pregoeiros e dos agentes de contratação da região, já que a licitação que não obedece aos parâmetros legais é o fator que mais envolve gestores e servidores em escândalos na mídia e, por vezes, até os prende, acusados seja de improbidade administrativa, seja de corrupção ou até mesmo de fraude em licitação, de modo que isso por si só já deveria ser motivo suficiente para a AMFRI “cuidar” para que os municípios associados sejam assessorados e capacitados adequadamente, haja vista as notícias recentes da mídia, como a “Operação Mensageiro”, do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO) (Figuras 15 e 16).

Figura 15 – Reportagem 1.

g1 SANTA CATARINA nsc tv

Prefeito e vice de Tubarão, em SC, são presos em operação que investiga corrupção em esquema de lixo

Joares Ponticelli é o sétimo chefe do executivo municipal catarinense preso na operação Mensageiro. Também são investigados crimes fraude em licitação, lavagem de dinheiro e organização criminosa.

Por Caroline Borges e Dagmara Spautz, g1 SC e NSC
14/02/2023 09h46 · Atualizado há um dia

Fonte: G1 SC (2023).²

² Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2023/02/14/prefeito-e-vice-de-tubarao-em-sc-sao-presos-em-operacao-que-investiga-corrupcao-em-esquema-de-lixo.ghtml>. Acesso em: 4 abr. 2023.

Figura 16 – Reportagem 2.



Capa NSC Total > DC > Polícia

Operação que prendeu prefeito de Tubarão cumpre outros oitos mandados em SC

Prisões e buscas apuram "escândalo do lixo"; sete prefeitos já foram presos na operação

14/02/2023 - 09h18 - Atualizada em: 14/02/2023 - 13h02



Catarina Duarte
catarina.santos@nsc.com.br

Fonte: NSC (2023).³

Considerando que os gestores da AMFRI são eleitos entre os prefeitos dos municípios associados, alguns participantes chamaram a atenção para o descaso dos gestores, ano após ano, para com a formação e a capacitação dos servidores atuantes nos departamentos de compras dos municípios da região. As capacitações que não são oferecidas, afirmam, poderiam prevenir a responsabilização dos gestores e dos servidores pelos órgãos de controle externo (TCE/SC e Ministério Público de Santa Catarina – MPSC) e talvez até evitar fraudes e corrupção, principalmente em relação à simples alegação de desconhecimento da legislação. E o melhor caminho para evitar responsabilizações é por meio de capacitação adequada de servidores e gestores.

A maioria dos participantes (91%) acredita que falta empenho e envolvimento da AMFRI com os setores de compras e licitações dos municípios participantes e que a associação deveria se empenhar em capacitar todos os servidores envolvidos com a área, a fim de promover o bom desempenho das compras públicas na região, evitando denúncias de ilegalidades, fraudes e corrupção, bem como penalizações e sanções de servidores e gestores, preservando assim o nome dos gestores e dos servidores dos municípios e, conseqüentemente, da própria associação.

Os participantes sugerem ainda que a AMFRI disponibilize mais cursos na área de licitação e cobram que a associação passe a dar o mesmo enfoque e prioridade que sempre deu

³ Disponível em: <https://www.nsc.com.br/noticias/operacao-que-prendeu-prefeito-de-tubarao-cumpre-outros-oitos-mandados-em-sc>. Acesso em: 4 abr. 2023.

ao setor de engenharia da AMFRI, considerada a “menina dos olhos”, já que a licitação é tão importante quanto aquele, fazendo jus ao que os municípios associados pagam à AMFRI pela assessoria e maximizando o retorno, especialmente com programas de formação continuada e capacitações na área de licitação, que têm deixado a desejar.

4.2.5 Comentários adicionais captados nas entrevistas

Durante as entrevistas, os participantes relataram fatos adicionais que merecem ser registrados – por exemplo, as várias atividades que os pregoeiros desenvolvem além de suas atribuições, como suporte e assessoria às unidades requisitantes, e a elaboração de documento da fase interna, sobrecarregando os pregoeiros, conforme já relatado no item sobre segregação de função.

Em relação ao questionamento sobre se os participantes sofrem pressão para ceder a interesses políticos em suas decisões, a maioria relatou que não, pelo contrário, que tem autonomia em suas ações e respaldo dos gestores em suas decisões. Mas nem sempre foi assim, pois muitos anos atrás a pressão e a interferência para ceder a interesses políticos ocorriam com frequência, já que na época não se falava muito em legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, isonomia, probidade e transparência, entre outros princípios, visto que não se tinha essa consciência. Contudo, com o passar dos anos e a moralização do serviço público, isso foi diminuindo de forma substancial, especialmente devido à profissionalização das compras públicas e ao advento do pregão eletrônico, que têm contribuído para essa realidade. Porém, um dos participantes registrou interferências na escolha da modalidade de pregão, em que relata que “ultimamente a administração está *escolhendo* a modalidade de pregão a ser realizado, se eletrônico ou presencial, a depender do objeto”, e deixou claro que não concorda com essa interferência ou pressão, pois no seu entendimento deveriam ser todos pregões eletrônicos, como prevê a legislação, já que na nova legislação o pregão presencial é exceção e deve ser adequadamente justificado.

Todos os participantes concordam que é preciso que o pregoeiro tenha domínio da legislação vigente, porém 64% deles não se sentem preparados para a aplicação da nova lei de licitações, e um dos motivos alegados é a falta de capacitação suficiente e adequada. Somente 36% dos entrevistados sentem-se preparados para uso da NLL.

Dos participantes desta pesquisa, 55% afirmam que não respondem questionamentos, impugnações e recursos (somente o setor jurídico responde), e 27% afirmam que eles mesmos

respondem, mas com apoio jurídico, enquanto 18% respondem sozinhos, sem nenhum tipo de apoio jurídico, já que este alega não ser sua atribuição, deixando os pregoeiros responderem por sua conta e risco.

Alguns relataram a necessidade de o setor de compras possuir um jurídico próprio, com dedicação exclusiva para atender a grande demanda do setor, necessitando agilidade nos pareceres e nas respostas aos questionamentos, o que não ocorre na maioria dos municípios associados. Um dos participantes mais experientes pondera que todos os questionamentos, recursos e impugnações devem ser respondidos pelo setor jurídico do órgão, haja vista que o pregoeiro inabilita o licitante durante o certame. Do contrário, caso o licitante entre com recurso, ele julgará sua própria decisão anterior, e dificilmente essa decisão vai se modificar. Assim, a análise dos recursos por parte do setor jurídico – que, neutro na questão, poderá analisar a decisão do pregoeiro, a peça recursal e as contrarrazões (se houver) e tomar a decisão de forma isenta e com amparo legal, muitas vezes até contra a decisão inicial do pregoeiro, que nesse caso deverá rever seus atos – gera maior isonomia e transparência ao processo.

A pesquisa de preços também foi mencionada, pois, mesmo o pregoeiro não sendo responsável pela pesquisa de preços, é fundamental que ele analise o orçamento estimado antes da finalização do processo licitatório para não adjudicar valores acima dos praticados no mercado ou propostas inexequíveis, já que existem entendimentos jurisprudenciais de que o pregoeiro tem responsabilidade pela análise da conformidade dos orçamentos estimativos e das propostas.

Outro fato citado diz respeito à fase de lances, e um dos participantes observa que o pregoeiro deve negociar o melhor preço para a administração mesmo após o encerramento dessa fase, utilizando estratégias específicas para o alcance do objetivo – como conhecimento do objeto, quantitativo a ser negociado, formato da aquisição, valor de mercado e valor praticado pelo fornecedor em outros órgãos públicos –, de modo a evitar superfaturamento de preços.

A cultura de não penalização de fornecedores que descumprem editais e contratos e a falta de comissão técnica especializada para a abertura de processos administrativos a fim de aplicar sanções previstas na legislação também foram mencionadas como uma preocupação legítima, favorecendo a contratação de empresas desonestas e ineficientes, que oneram e causam prejuízos aos órgãos públicos e, conseqüentemente, à sociedade.

Segundo Rosa e Pereira (2021, p. 479), “a utilização de práticas ágeis no setor público é um grande desafio, pois é necessário trabalhar as particularidades, a burocracia e a cultura organizacional”. É preciso urgentemente a adoção de metodologias ágeis, que implicam uma

mudança de mentalidade, de maneira a obter entregas rápidas e eficientes para auxiliar na forma como a administração pública presta serviços públicos e na satisfação dos cidadãos.

Nesse sentido, faz-se necessário que a administração pública seja cada vez mais ágil em implementar soluções eficazes para a melhoria do ambiente organizacional e da qualidade dos serviços entregues à população.

4.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou a análise de quatro temas – quais sejam: dados sociodemográficos dos entrevistados; segregação de função; competências; barreiras, fatores facilitadores e capacitação AMFRI –, atendendo aos itens 1.3.1 e 1.3.2, que trazem expressos os objetivos gerais e específicos, respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função? Para responder a essa pergunta, sintetizam-se os dados apresentados e as competências que os entrevistados percebem como essenciais, além das barreiras, dos fatores facilitadores e da capacitação AMFRI, como no Quadro 16.

Quadro 16 – Síntese dos dados sociodemográficos, da segregação de função, das competências essenciais na percepção dos pregoeiros da região da AMFRI, das barreiras, dos fatores facilitadores e da capacitação AMFRI.

| 1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS | |
|--|--|
| <p>Cargos efetivos ou em comissão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 73% exercem cargos de provimento efetivo. • 27% exercem cargos em comissão. <p>Tempo de exercício no serviço público:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 36,4% possuem de 5 a 10 anos. • 36,4% possuem de 11 a 15 anos. • 9,1% possuem de 16 a 20 anos. • 9% possuem de 21 a 30 anos. <p>Tempo de exercício na função de pregoeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9,1% possuem até 1 ano de exercício na função. • 36,4% possuem de 1 a 5 anos. • 36,4% possuem de 6 a 10 anos. • 9% possuem de 11 a 15 anos. • 9,1% possuem mais de 15 anos. | <p>Gênero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 36% são homens. • 64% são mulheres. <p>Faixa etária:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18% possuem entre 25 e 35 anos. • 64% possuem entre 36 e 45 anos. • 18% possuem entre 46 e 55 anos. <p>Nível de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9% possuem ensino médio. • 73% possuem nível superior. • 18% possuem especialização. |

| 2. SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 55% dos pregoeiros participantes apresentam o cumprimento ao princípio da segregação de função em seus municípios (participam somente da fase externa do processo licitatório). | | <ul style="list-style-type: none"> • 45% não apresentam o cumprimento ao princípio da segregação de função em seus municípios (participam das fases interna e externa do processo licitatório). |
| 3. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NA PERCEPÇÃO DOS PREGOEIROS. QUANTO AOS QUESITOS “CONHECIMENTOS”, “HABILIDADES” E “ATITUDES” PARA A FUNÇÃO | | |
| CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Domínio da legislação vigente | <ul style="list-style-type: none"> • Saber se comunicar e falar em público | <ul style="list-style-type: none"> • Ser proativo e resolutivo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estar preparado para utilizar a NLL | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver técnicas de liderança | <ul style="list-style-type: none"> • Possuir controle emocional |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação adequada | <ul style="list-style-type: none"> • Saber tomar decisões difíceis | <ul style="list-style-type: none"> • Ser organizado |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em administração, economia, contabilidade ou direito | <ul style="list-style-type: none"> • Saber lidar com tecnologias da informação | <ul style="list-style-type: none"> • Possuir responsabilidade sobre seus atos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre PODC | <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir segurança ao falar | <ul style="list-style-type: none"> • Ser honesto e íntegro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos preços praticados no mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de ouvir | <ul style="list-style-type: none"> • Ser persuasivo durante o certame |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de negociação | - | <ul style="list-style-type: none"> • Ser ético |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação adequada entre o nível gerencial e o operacional | - | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver raciocínio lógico |
| <ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos procedimentos licitatórios | - | <ul style="list-style-type: none"> • Manter sigilo sobre procedimentos licitatórios |
| 4. BARREIRAS E FATORES FACILITADORES ENCONTRADOS NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO | | |
| BARREIRAS | FATORES FACILITADORES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de pessoal com qualificação adequada na área de licitação. | <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de operar o pregão eletrônico. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotatividade de pessoal. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoio de colegas experientes. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento das compras públicas. | <ul style="list-style-type: none"> • Delegação de autonomia e liberdade de ação e de decisão pela gestão municipal. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Requisitantes sem conhecimento técnico para especificar adequadamente o objeto. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipe disposta a trabalhar e a ajudar uns aos outros. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse dos gestores em promover capacitações aos servidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Parte da equipe essencialmente técnica, com quadro de servidores efetivos e comprometidos. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Interferências indevidas de servidores ou de pessoas estranhas ao processo. | <ul style="list-style-type: none"> • Análise da necessidade e da viabilidade de licitar pela equipe técnica. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de plataforma eletrônica e necessidade de reaprender a operacionalizar o sistema. | <ul style="list-style-type: none"> • Agrupamento de solicitações das secretarias requisitantes pelo setor de compras para lançamento de um único edital, visando à economia de tempo e de recursos. | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de competência de servidores em seguir o <i>checklist</i> de um processo licitatório. | <ul style="list-style-type: none"> Bom entrosamento da equipe, com flexibilidade nas decisões e nos procedimentos. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ausência de apoio técnico para a análise de documentações específicas na área de saúde e limpeza, especialmente na análise de planilhas orçamentárias em obras de engenharia, principalmente na composição de custo do material, mão de obra, BDI e análise de amostras, quando solicitadas. | <ul style="list-style-type: none"> Paixão declarada, por parte de alguns entrevistados, por licitação. |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicação adequada entre os setores operacionais e os gestores. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desorganização. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade de manter equipe técnica devido à grande demanda de trabalho existente e à falta de reconhecimento pelo trabalho realizado. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de comprometimento com os resultados a serem alcançados. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de padronização dos processos, dos materiais e da pré-qualificação de marcas. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Cultura de não penalização de fornecedores que descumprem editais e contratos. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de contratação de especialistas (analistas de licitação). | |
| <ul style="list-style-type: none"> Visão míope sobre o setor de compras, que é visto como um “gargalo”. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Urgências na contratação por falta de planejamento das unidades requisitantes. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Acúmulo de funções pelo pregoeiro. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Estrutura física dos órgãos municipais, especialmente do setor de compras. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Aproximação do prazo de obrigação do uso da NLL. | |
| <p>5. CAPACITAÇÃO AMFRI</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> A maioria dos participantes apresenta alta demanda por capacitação, já que as responsabilizações pelos órgãos de controle externo estão cada vez mais evidentes. A maioria dos participantes acredita que a AMFRI poderia promover mais treinamentos na área de licitação, a fim de capacitar melhor seus pregoeiros e seus agentes de contratação, bem como toda a equipe de compras dos municípios associados, minimizando os riscos de responsabilizações. A maioria dos participantes acredita que falta empenho e envolvimento da AMFRI com os setores de compras e licitações dos municípios participantes e que a associação deveria se empenhar em capacitar todos os servidores envolvidos com compras e licitações, de maneira a promover o bom desempenho das compras públicas na região. | |

Assim, os resultados apresentados no Quadro 16 cumprem os objetivos gerais e específicos, demonstrando como os pregoeiros percebem as competências essenciais para a atuação na sua função, e estão descritos no item 3 do Quadro 16, respondendo assim à questão de pesquisa.

Desse modo, o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para este estudo, bem como a resposta para a questão de pesquisa, foram alcançados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões, resgatando-se os objetivos do estudo realizado e os resultados obtidos, assim como são sugeridas recomendações para trabalhos futuros.

É importante registrar que esta pesquisa surgiu da necessidade desta pesquisadora de analisar e entender o contexto em que outros pregoeiros atuam, a fim de ouvir suas queixas, entender suas dificuldades, comemorar suas conquistas, compactuar com suas alegrias e aplaudir suas vitórias, tal como entender suas expectativas e suas frustrações, enfim, identificar se o mundo das licitações em que esta pesquisadora exerceu a função de pregoeira ainda é o mesmo mundo em que os entrevistados atuam e procuram superar seus desafios diários. Há coisas que o tempo supera facilmente (como os dias, os meses, os anos e a idade), e, no entanto, há outras que demoram um longo período para se transformar em superação ou até mesmo em inovação (como a excelência na prestação dos serviços públicos).

A partir dos resultados deste estudo, como pesquisadora e ex-pregoeira, pude constatar que o mundo desafiador das licitações ainda é o mesmo, bem como ainda são as mesmas as barreiras enfrentadas, as facilidades compartilhadas e uma enorme paixão por licitação que arrebatava e vicia os corações dos pregoeiros durante a caminhada, da mesma forma que viciou o meu, um misto de dor e alegria que sangra e inebria os corações dos envolvidos.

5.1 CONCLUSÕES

A partir da pergunta de pesquisa – “Como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função?” –, formulou-se o objetivo geral: “Analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI em relação às competências essenciais para a atuação na sua função”. Para responder aos objetivos geral e específicos, foi elaborado o resumo dos dados no Quadro 16.

Com relação ao primeiro objetivo específico, “Identificar o perfil sociodemográfico dos participantes”, a realização da entrevista semiestruturada (com a aplicação de um roteiro previamente estabelecido) junto aos pregoeiros foi importante para a obtenção das informações sobre o contexto e a realidade estudada, em que a maioria dos pregoeiros são mulheres, servidoras efetivas, com faixa etária entre 36 e 45 anos, formação superior e de 1 a 10 anos de

experiência na função de pregoeiro; ou seja, a maioria são pessoas maduras, experientes, responsáveis e atentas com o tema “licitação”.

Com relação ao segundo objetivo específico, “Verificar a existência do princípio da segregação de função dos pregoeiros”, a partir das respostas dos entrevistados, foi possível verificar o cumprimento pela maioria dos participantes, visto que 55% atendem ao princípio estabelecido pela legislação vigente.

Sobre o terceiro objetivo específico – “Identificar as competências essenciais dos pregoeiros em relação aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes na percepção dos pregoeiros da região da AMFRI” –, pelas respostas apresentadas às questões do roteiro de entrevista, foi possível identificar as competências essenciais na percepção dos pregoeiros da região da AMFRI, conforme apresentado no item 3 do Quadro 16.

Os entrevistados também destacaram a necessidade de capacitação constante e adequada, a fim de evitar a responsabilização de servidores e de gestores pelos órgãos de controle externo, bem como impedir fraudes em licitação, corrupção e improbidade administrativa.

As barreiras encontradas no desempenho da função receberam destaque por parte dos participantes, e, em menor escala, os fatores facilitadores. Entre as barreiras apontadas para o exercício da função, algumas resistem ao longo do tempo e não são resolvidas rapidamente pela administração pública, como se ela fosse um órgão engessado que não consegue implantar medidas para promover as soluções necessárias. Assim, pode-se afirmar que algumas adversidades ainda resistem, tais como a constante alegação de falta de pessoal com qualificação adequada; a já desgastada falta de planejamento das compras públicas; os requisitantes sem conhecimento técnico para especificar adequadamente o objeto; a falta de interesse dos gestores em promover capacitações aos servidores; a ausência ou a deficiência do apoio técnico e jurídico para a análise de documentações específicas; a falta de comunicação adequada entre os setores operacionais e os gerenciais; a ausência de padronização dos processos, dos materiais e da pré-qualificação de marcas; a falta de fiscalização; a cultura de não penalização de fornecedores que descumprem editais e contratos; a falta de contratação de especialistas (analistas de licitação); a visão míope sobre o setor de compras, que é visto como um “gargalo”; o acúmulo de funções pelo pregoeiro; a estrutura física inadequada, entre tantas outras.

Com relação aos fatores facilitadores, foram apontados a praticidade de operar o pregão eletrônico; o apoio de colegas experientes; a delegação de autonomia e a liberdade de ação e de

decisão pela gestão municipal; a equipe disposta a trabalhar e a ajudar uns aos outros; a parte da equipe essencialmente técnica, com quadro de servidores efetivos e comprometidos; a análise da necessidade e da viabilidade de licitar pela equipe técnica; o agrupamento de solicitações das secretarias requisitantes pelo setor de compras para lançamento de um único edital, visando à economia de tempo e de recursos; o bom entrosamento da equipe, com flexibilidade nas decisões e nos procedimentos; e uma paixão declarada por licitação, por parte de alguns entrevistados.

Nesse sentido, este estudo foi de grande aprendizado, e os entrevistados encontraram espaço durante as entrevistas para compartilhar seus sentimentos, como angústias e prazeres, vivenciar desafios diários, trocar conhecimentos e experiências e, acima de tudo, identificar-se com o sentimento de pertencimento ao grupo estudado, bem como, por fim, aprender a valorizar ainda mais o importante trabalho dos pregoeiros e apoiar suas lutas por reconhecimento profissional. Ao final deste estudo, pode-se perceber que ainda falta um grande caminho a ser trilhado para que a função de pregoeiro seja regulamentada e profissional e financeiramente reconhecida e valorizada.

O pregoeiro é o responsável por coordenar todo o processo de compras, e esse processo deve atender a algumas premissas previstas na legislação. É aí que entra uma figura relevante e assume essa responsabilidade: o pregoeiro. Infelizmente, a função de pregoeiro, em que este é o responsável por cuidar da fase externa do pregão, tanto na modalidade presencial quanto na eletrônica, ainda é uma atividade não regulamentada como profissão. O pregoeiro deve participar da fase externa do pregão, a partir da divulgação do edital até a adjudicação. Essencialmente, sua função primordial é garantir que o Estado feche contratos com os preços mais competitivos do mercado, respeitando-se a legislação aplicada. Nesse sentido, pode-se entender que o pregoeiro preza pelo desenvolvimento sustentável da administração pública, garantindo que os processos licitatórios sejam executados com total transparência, ética e obediência ao rito do devido processo legal, evitando, mediante práticas necessárias, situações de irregularidade. Dessa forma, sua responsabilidade é muito grande e merece ter a mesma dimensão no que tange ao seu reconhecimento profissional.

Ainda diante dos resultados deste estudo, esta pesquisadora registra que, como ex-pregoeira, se identifica integralmente com as alegrias e as insatisfações mencionadas pelos entrevistados, pois compreende que no mundo das licitações o pregoeiro é o ator principal e, como tal, merece ser valorizado e respeitado pela grande relevância dos serviços prestados à

administração pública e à sociedade. Nessa mesma linha, igualmente se solidariza com a luta pela regulamentação da profissão.

Esta pesquisa é resultado de um trabalho conjunto da pesquisadora, da orientadora, da coorientadora, do tutor e dos pregoeiros participantes deste estudo. Nada disso seria possível sem a intensa colaboração de todos. Nesse sentido, sou imensamente grata a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para meu aprendizado e minha evolução pessoal, especialmente minha orientadora, meu tutor e meus companheiros do grupo CoMovI, pessoas que nunca largaram minha mão durante a elaboração deste estudo.

Assim, importa registrar que, durante toda a caminhada pelo mestrado em engenharia e gestão do conhecimento, esta pesquisadora, que o iniciou em 2020, não é mais a mesma pessoa, pois iniciou-se também um processo interno e contínuo de crescimento e de mudança individual, uma jornada interna de autodescoberta e autoafirmação. A caminhada, passo a passo, me fez acreditar em meu potencial e me transformou em um ser melhor, tanto como pesquisadora quanto como pessoa.

Ao analisarem-se os resultados desta pesquisa de forma específica para o **meio acadêmico**, as competências essenciais encontradas a partir da percepção dos pregoeiros da região da AMFRI poderão servir de base para novos estudos em relação à identificação e ao desenvolvimento de competências para a atuação na função e a gestão por competências no âmbito da administração pública municipal, uma vez que existem poucas pesquisas nessa área. Esta dissertação pode representar uma inovação que certamente gerará valor, potencializará novas pesquisas acerca desses temas e impulsionará outros pesquisadores a evoluírem o conhecimento aqui gerado.

Já para a **administração pública**, antes de tudo, é primordial entender que pessoas competentes geram melhor resultado e contribuem para o crescimento e o desenvolvimento do órgão; e, a partir desse entendimento, é preciso buscar ferramentas de gestão de pessoas que auxiliem a identificar, motivar e reter talentos, que possam ser implementadas ou fortalecidas por meio de programas de desenvolvimento de competências e programas de gestão por competências. Assim, este estudo servirá de subsídio para a elaboração dessas políticas e desses programas no serviço público.

Em relação aos benefícios à **sociedade**, este trabalho contribui indiretamente ao constatar as competências dos pregoeiros de uma região, uma vez que identificar e desenvolver competências dos servidores públicos implica otimizar os pontos fortes e aprimorar os pontos a serem melhorados em cada um, possibilitando o direcionamento dos servidores, por meio de

suas competências, às funções que melhor se adequam, auxiliando a administração pública a aperfeiçoar a qualidade dos serviços públicos prestados, em total benefício do cidadão e da sociedade em geral, que usufruem dos serviços.

Os resultados alcançados poderão servir de parâmetros para a elaboração de um roteiro para formação continuada, ou mesmo para futuras capacitações a serem promovidas pela AMFRI, com o intuito de desenvolvê-las entre os pregoeiros da região, bem como para a implementação de programas de gestão e de desenvolvimento de competências na administração pública municipal, que poderá se tornar, inclusive, inspiração para outras regiões.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa e das conclusões explicitadas nesta dissertação, observou-se a oportunidade de continuidade e de aprofundamento dos estudos sobre essa e outras temáticas relacionadas, pois a aplicação desta pesquisa não encerra todas as possibilidades de estudos futuros que podem ser realizados, não só sobre o objeto deste estudo, mas também sobre alguns temas que foram abordados superficialmente e que podem ser analisados em profundidade. Assim, apresentam-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

- a) Analisar a percepção dos pregoeiros de outras associações de municípios regionais de Santa Catarina em relação às competências essenciais para a atuação na sua função, comparando-a aos resultados obtidos neste estudo.
- b) Elaborar um programa de desenvolvimento de competências para a função de pregoeiro na região da AMFRI por meio de cursos de capacitação e de formação continuada,
- c) Verificar a deficiência na fiscalização de contratos e a cultura de não penalização de fornecedores que descumprem editais e contratos e suas consequências para os cofres públicos dos municípios associados da região da AMFRI.

Nesse sentido, em relação à primeira sugestão de trabalhos futuros, analisar as competências essenciais na percepção de pregoeiros de outras regiões de Santa Catarina poderá trazer uma nova dimensão das percepções das competências essenciais necessárias para a atuação na função.

Em um país continental como o nosso, de um estado para outro, a cultura e os costumes mudam rapidamente e se transformam e novos hábitos, valores e atitudes, assim como podem mudar também as percepções dos pregoeiros de outras regiões do país em relação às competências essenciais necessárias para a atuação na função, em comparação com as encontradas neste estudo. Assim, se a pesquisa for ampliada para outras regiões do Brasil, os resultados podem ser diferentes, o que a torna ainda mais interessante do ponto de vista do compartilhamento do conhecimento, pois temos tanto a ensinar quanto a aprender.

Com relação à segunda sugestão, a partir deste estudo e com base na complexidade da legislação aplicada à licitação, pode-se afirmar que a carência de capacitação e de formação continuada dos pregoeiros é muito alta e demanda, por parte da associação que os representa, maior atenção e empenho no desenvolvimento de um programa supra essa lacuna para os pregoeiros da região, que se sentem muitas vezes, abandonados à própria sorte. O mesmo pode estar ocorrendo em outras regiões do país, e somente uma pesquisa na área poderá identificar o problema e propor melhorias.

Outro fato grave que acontece na administração pública é a falta de fiscalização adequada dos contratos administrativos, tal qual a cultura de não penalização dos infratores, o que tem acarretado grande prejuízo para a administração pública e para a sociedade. Para combater esse mal, é preciso capacitar servidores para atuação precisa e pontual, de maneira que possam exercer com segurança e tranquilidade a fiscalização dos contratos, bem como, mediante devido processo legal, que respeite a ampla defesa e o contraditório, proporcionar julgamento justo aos infratores. Se constatada a infração, o infrator deve ser penalizado de modo severo e educativo para que sirva de exemplo aos demais que pensam em agir de tal forma, descumprindo a legislação.

Nesse sentido, o estudo dos múltiplos casos que ocorrem em relação à falta de fiscalização dos contratos da administração pública e à não penalização das empresas que descumprem os editais e oneram o ente, apresentando também as possíveis soluções, pode trazer luz sobre esse tema tão recorrente no serviço público, alertando os gestores para a urgência em tomar medidas para estancar a sangria de recursos públicos.

Enquanto servidora pública com 25 anos de serviços prestados ao município de Balneário Piçarras, pude acompanhar a evolução das gestões e a inovação tecnológica no que se refere a sistemas e controles internos e externos, bem como a melhoria das estruturas físicas e a preocupação com ambientes físicos e virtuais mais adequados para atendimento ao público. A inteligência artificial é ferramenta essencial para a melhoria da gestão de pessoas e de

processos em todo o mundo. Minha formação profissional acompanhou as transformações da administração pública e da sociedade local ao longo desses anos, assim como minha jornada profissional me ajudou a construir os valores sociais que carrego comigo nos dias de hoje. Mas nada, por mais que evolua, mudará o fato de que a gestão pública é feita por pessoas, e pessoas carecem de reconhecimento enquanto indivíduo, ser social e profissional.

Uma gestão de pessoas moderna e eficaz deve ser capaz de agregar pessoas, integrar, aplicar, reconhecer, recompensar e desenvolver pessoas, reter talentos e monitorar resultados. Somente uma gestão de pessoas que reconheça que seu maior patrimônio são exatamente as pessoas que ali trabalham será capaz de enfrentar os desafios futuros. Nesse sentido, investir em pessoas é o caminho mais breve para o sucesso!

REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. do A. **Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial**. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- ALLES, M. A. **Selección por competências**. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALMEIDA, L. R. de. O incidente crítico na formação e pesquisa em educação. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v. 12, n.19, p. 181-200, jan./jun. 2009.
- ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- AMORIM, V. A. J. de; OLIVEIRA, R. S. L. de O. **Pregão eletrônico: comentários ao Decreto Federal nº 10.024/2019**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- ASSUMPÇÃO, L. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2012. DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v4.n1.2011.1620>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRETO, M. C.; NÓBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (MPE'S). **RAUnP**, Natal, v. 12, n. 1, p. 35-46, 2020. ISSN: 1984-4204. DOI: <https://doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1973>.
- BARRETO, P. H. A. **Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte**. Orientador: Prof. Walid Abbas El-Aouar. 2017. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2017.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BASTOS, F. C. C. *et al.* Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.
- BATISTA, André Ricardo Ribeiro. O pregão como ferramenta logística no processo de aquisição da administração pública brasileira [The auction as a logistic tool in the

procurement process of the Brazilian Public administration]. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 1736-1745, 2019.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard**: linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BELLATO, R. L. **Percepções sobre as competências digitais para os profissionais da área de contabilidade**: um estudo de caso. 2021. 170 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

BELLO, A. A. **Introdução à fenomenologia**. Bauru, SP: Edusc, 2006.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: BestSeller, 1991.

BOSELLI, P. **Capacitação e formação de pregoeiros, sistema de registro de preços-SRP, atualização da LC 123/06, incluindo o novo Decreto 6.204/07**. São Paulo: Negócios Públicos, 2008. Apostila.

BOSELLI, P. TCU diz que pregoeiro deve ter postura proativa. **Boselli Licitações**, [S. l.], 25 maio 2016. Disponível em: <https://boselli.com.br/25052016-tcu-diz-que-pregoeiro-deve-ter-postura-proativa/>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BOYATZIS, R. **The competent manager**: a model for effective performance. Nova Iorque: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Senado Federal, 18 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Aprova o regulamento para modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, DF: Presidência da República, 2000a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000**. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Brasília: Presidência da República, 2000b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/2026.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.520/2002, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 137, p. 1, 18 jul. 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1º jun. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm. Acesso em: 6 nov. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2006a.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**: seção 1 Brasília, DF, ano 43, n. 40, p. 3, 24 fev. 2006b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 7697/2010**. Primeira Câmara. Tomada de contas anual. Exercício de 2007. Constatação de falhas diversas. Irregularidade das contas e multa a alguns responsáveis. Regularidade com quitação plena aos demais. Determinações. Arquivamento. 1. Julgam-se irregulares as contas, com aplicação de multa aos responsáveis, ante a prática de ato de gestão ilegal, ilegítimo, antieconômico, ou com infração à norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial. 2. Julgam-se regulares, com quitação plena, as contas que expressarem, de forma clara e objetiva, a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão de responsável. Relator: Ministro Valmir Campelo. Sessão de 16 nov. 2010. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1160512/NUMACORDAOINT%20asc/0. Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: CNS, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2829/2015**. Plenário. 1. No planejamento de suas aquisições de equipamentos, a Administração deve identificar um conjunto representativo dos diversos modelos existentes no mercado que atendam completamente suas necessidades antes de elaborar as especificações técnicas e a cotação de preços, de modo a caracterizar a realização de ampla pesquisa de mercado e evitar o direcionamento do certame para modelo específico pela inserção no edital de características atípicas. 2. O argumento de que o valor do melhor lance encontra-se abaixo do orçamento estimativo e que, portanto, estaria atendido o princípio da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração somente merece guarida quando evidenciado que a pesquisa de preços da licitação foi feita de acordo com a melhor técnica possível para cada caso [...]. 3. A elaboração do orçamento base após publicação do edital constitui descumprimento [...] da Lei nº 12.462/11, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), ainda que a Administração opte pelo sigilo do orçamento [...]. Relator: Bruno Dantas. Sessão de 4 nov. 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A250D20C480151179FF32C1E98&inline=1>. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 184, p. 4, 23 set. 2019b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1278/2020**. Primeira Câmara. Representação. Eventuais irregularidades nos pregões eletrônicos 05/2014 e 06/2015, promovidos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. Não confirmação de sobrepreço, de superfaturamento e das irregularidades no pregão eletrônico 05/2014. Irregularidades no pregão eletrônico 06/2015 que não ensejaram dano ao Erário. Procedência parcial. Ciência ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso e à Fundação Universidade Federal de Mato Grosso. Relator: Walton Alencar Rodrigues. Sessão de 18 fev. 2020. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1278%2520ANOACORDAO%253A2020%2520COLEGIADO%253A%2522Primeira%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 59, n. 61-F, p. 1, 1 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Pannel de Compras. **Gov.br**, [S. l.], [2022]. Atualizado em 05 mar 2022. Disponível em: <http://paineldecopras.economia.gov.br/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005. 239 p.

BRUCE, C. On competence. Discussion list. [S. l.], 1996. Disponível em: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BUTLER, M. J. R.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 244-364, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARIOCA, L. J.; SANTANA, F. E. **Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal**: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1449>. Acesso em: 13 abr. 2022.

CERENAP – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS 2018-2019. Brasília: Enap, 2018. 34 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3557/1/RevistaCompet%C3%A4nciasComportamentais_V3_Final.pdf. Acesso em: 23 jul. 2022.

CERENAP – COMPETÊNCIAS ENAP 2019-2020. Brasília: Enap, 2019. 317 p. Disponível em: https://cer.enap.gov.br/documentos/CerEnap_Revista_Compet%C3%A4ncias.pdf. Acesso em: 23 jul. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 242 p.

CONCEITO de conhecimento. *In*: EGC: Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, [2017]. Disponível em: http://www3.egc.ufsc.br/wiki/index.php/Conceito_de_Conhecimento. Acesso em: 19 out. 2021.

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do

Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CORDEIRO, V. Regulamentação do pregão: o melhor lance para o reconhecimento do pregoeiro. **O pregoeiro**, Curitiba, p. 10, jun. 2008.

COSTA, R. **Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras públicas**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURRIE, G. *et al.* Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, [S. l.], v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

DALL AGNOL, N. Pregoeiro: o que é e quais são suas atribuições? **Conlicitação**, [S. l.], 17 fev. 2022. Disponível em: <https://conlicitacao.com.br/licitacao/pregoeiro-o-que-e-e-quais-sao-suas-atribuicoes/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

DAVIS, L. **The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Brisbane, 2000.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 12-25, 28 set. 2001. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/572>. Acesso em: 18 abr. 2022.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. *In*: MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 31-50.

DESSLER, G. **Um framework para gestão de recursos humanos**. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2009.

DIANA, J. Qual a diferença entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa? **Diferença**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.diferenca.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa/#:~:text=Pesquisas%20qualitativas%20s%C3%A3o%20usadas%20para,est%C3%A1%20sua%20imagem%20no%20mercado>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DURAND, T. Forms of incompetence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings** [...]. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais** [...]. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Conceitos, definições e tipologias de competências**. Curso Gestão por Competências – Módulo 2. Conteudista: Maria do Carmo Martins. Brasília: Enap, 2019a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%20%20-%20Conceitos%2C%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão por competências**. Curso Gestão por Competências – Módulo 1. Conteudista: Maria do Carmo Martins. Brasília: Enap, 2019b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/1/M%C3%B3dulo%201%20-%20Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

FERNANDES, B. H. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2004.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de registro de preços e pregão**. São Paulo: Fórum, 2003.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

FIGUEIREDO, N. M. A. de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

FILION, L. J. Intraempreendedorismo na era do conhecimento. *In*: ENEMPRESA – ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 6., 24 nov. 2009, Lages. [Palestra]. Lages: EGC, 2009.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 21 abr. 2022.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

- GHEDINE, T. Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. *Alcance*, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; PACHECO, A. S. V. A gestão de pessoas e a gestão por competência. *In*: GIRARDI, D. (coord.). **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2.
- GOMES JÚNIOR, W. V. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas, SP: Alínea, 2011.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007. 238 p.
- GUIMARÃES, A. J. de O. *et al.* Compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências entre uma multinacional e suas subsidiárias no âmbito do comércio exterior e dos negócios internacionais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – KM BRASIL, 14., 2018, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: KM Brasil, 2018. ISSN: 1678-1546. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/anais-kmbr18-paper-17.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- HAMAD, A. F. **Competências e habilidades para eventos de inovação de curta duração**. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. [**Conferência**]. Florianópolis, 2000.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. *In*: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 8. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

JUSTEN FILHO, M. **Pregão: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico**. 6. ed. São Paulo: Dialética, 2013. 448 p.

KRACIK, M. S. **Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016**. 2017. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: teoria e prática**. Florianópolis: Pandion, 2010. 184 p.

LAPOLLI, P. C. **Estratégias para a concepção de competências essenciais à luz do sistemismo no contexto da Indústria 4.0**. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais** [Compétence et navigation professionnelle]. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 257 p.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MANASFI, J.; OLIVEIRA, S. Z. de. Perfil, habilidades e atribuições do pregoeiro. **Jus Navigandi**, Teresina, dez. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/34535/perfil-habilidades-e-atribuicoes-do-pregoeiro>. Acesso em: 18 abr. 2022.

MANSO, L. H. de O. **Responsabilidade do pregoeiro à luz da jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. 2015. 56 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book* Kindle.

- MASSAD, D. de O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.
- MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Base Nacional Comum Curricular: educação é a base**. Brasília: MEC, 2018. 600 p.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MELLO, S. P. T de; MELO, P. A. de; MELLO FILHO, R. T. de. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE**, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan./abr. 2016.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.
- MINONNE, C.; TURNER, G. Evaluating knowledge management performance. **Electronic Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 583-592, 2009.
- MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.
- MÓNICO, L. *et al.* A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ)**, [S. l.], v. 3, p. 724-733, 2019. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>. Acesso em: 16 set. 2022.
- MONTEZANO, L. *et al.* Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores. **RACE**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 269-288, 2021. DOI: 10.18593/race.27236. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/27236>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1980.
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NIEBUHR, J. de M. **Pregão presencial e eletrônico**. 3. ed. ver. e atual. Curitiba: Zênite, 2005.

OLIVEIRA JR., M. de M.; FLEURY, M. T. L. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

PACHECO, A. P. R. **Competências essenciais**: proposta de um modelo de concepção. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

PACHECO, R. EGC/UFSC: passado, presente e futuro. Mesa redonda 3: Los desafios de la ingeniería y la gestión del conocimiento. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN – CIKI/GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA, 4, nov. 2014, Loja. **Anais [...]**. Loja, Equador: Centro de Convenciones UTPL, 2014. s. p.

PANCOTTO, A. **Os saberes do pregoeiro**: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

PARRY, S. The quest for competences. **Training**, Nova Iorque, v. 33, p. 48-57, jul. 1996.

PEREIRA, R. C. *et al.* A necessária valorização do pregoeiro na administração pública: suas atribuições e competências. *In*: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23., nov. 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2020. p. 1-16.

PERRENOUD, P. Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? **Résonances**, [S. l.], n. 3, dossiê “Savoirs et compétences”, p. 3-7, nov. 1998. Disponível em: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_34.html. Acesso em: 21 maio 2022.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2005.

PITHAN, L. H.; OLIVEIRA, A. P. Ética e integridade na pesquisa: o plágio nas publicações científicas. **Revista da AMRIGS**, Porto Alegre, v. 57, n. 3, p. 240-245, 2013. Disponível em: <http://www.amrigs.com.br/revista/57-03/1250.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

PPGEGC/UFSC – ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Áreas de concentração. **PPGEGC**, Florianópolis,

[2020a]. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/areas-de-concentracao/>. Acesso em: 21 dez. 2020.

PPGEGC/UFSC – ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Linhas de pesquisa. **PPGEGC**, Florianópolis, [2020b]. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/linhas-de-pesquisa>. Acesso em: 6 nov. 2020.

PPGEGC/UFSC – ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. O programa. **PPGEGC**, Florianópolis, [2022]. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/pagina-exemplo/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

PRAHALAD, C. K. *et al.* **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RIBEIRO, J. S. de A. N. *et al.* Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, número especial, p. 4-17, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROCHA, P. R. Z. **Métodos de avaliação de ativos intangíveis e capital intelectual: análise das competências individuais**. 2012. 172 f. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

ROSA, M. R. da; PEREIRA, E. N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 479-497, abr./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4310>. ISSN: 0034-9240. E-ISSN: 2357-8017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/4310/3322/19349>. Acesso em: 19 abr. 2023.

RUAS, R. L. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. [S. l.]: EA/PPGA/UFRGS, 1999. Documento de estudo.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-267.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Suécia: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANTANA, J. E. Pregoeiro: condutas tendentes a realizar a melhor contratação para a administração pública. **Boletim de Licitações e Contratos**, São Paulo, v. 20, n. 6, p. 568-580, jun. 2007a.

SANTANA, J. E. Pregão e repescagem: uma possibilidade de aproveitamento do certame diante de fracasso ocorrido no procedimento. **Fórum de Contratação e Gestão Pública**, Belo Horizonte, v. 5, n. 60, p. 8144-8146, dez. 2006. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/10785>. Acesso em: 14 out. 2022.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

SANTOS, L. H. L. dos. Sobre a integridade ética da pesquisa. **Ciência e Cultura**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 4-5, 2017. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v69n3/v69n3a02.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2020.

SANTOS, N. dos; VARVAKIS, G. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p. Disponível em: <https://www.editorapandion.com/fundamentos-teoricos-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 23 jul. 2022.

SANTOS, V. dos; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, 22 abr. 2019.

SAUPE, Rosita *et al.* Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/27584925/conceito-de-competancia-validaaao-por-profissionais-de-saade/3>. Acesso em: 5 jul. 2022.

SCARPINELLA, V. **Licitação na modalidade de pregão**. São Paulo: Malheiros, 2003.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança**. 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e

Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2012a.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras requeridas dos gestores de instituições de ensino superior**. Florianópolis: Pandion, 2012b. 172 p.

SCHRUBER JR., J. **Competências do docente dos cursos de graduação a distância do nordeste de Santa Catarina**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SEAL, C. *et al.* Social emotional development: a new model of student learning in higher education. **Research in Higher Education Journal**, [S. l.], v. 10, p. 1-13, 2010.

SENAI – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Metodologia SENAI de educação profissional**. Brasília: DN/SENAI, 2019. 178 p.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. de A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. 105 p. (Coleção Gestão Pública).

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf. Acesso em: 16 jun. 2022.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. de A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. 105 p. (Coleção Gestão Pública). ISBN: 978-85-256-0119-3.

SILVA, G. R. F. *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361453972028>. Acesso em: 14 set. 2022.

SILVA, M. A. da. O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas. **Revista do TCU**, n. 128, p. 38-51, 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/68>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SOARES, M. E. **Licitações na modalidade pregão**. 2009. 59 f. Monografia (Especialização em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: https://www.der.mg.gov.br/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=335&id=2342&Itemid=1000000000000. Acesso em: 28 ago. 2020.

SORATTO DA SILVA, A. N. R. **Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67,

2019. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 out. 2022.

SOUZA, V. A. B. de. **Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *In*: MABEY, C.; ILES, P. (org.). **Managing learning**. Londres: Routledge, 1994. p. 57-69.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competency at work: models for superior performance**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1993.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaber, 2015. 254 p.

TJSC – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Classificação das associações catarinenses de municípios do Estado de Santa Catarina. **TJSC**, Florianópolis, 2019.

Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/147471/Direito+a+Liberdade+ao+Respeito+e+a+Dignidade.pdf/94dc6648-20b1-754b-34e4-37e48226b50d?t=1557411606220>. Acesso em: 31 maio 2023.

TORRES, R. C. L. de. Uso da prerrogativa de saneamento pelo pregoeiro. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 4150, s. p., nov. 2014. Disponível em:

<https://jus.com.br/artigos/33739/uso-da-prerrogativa-de-saneamento-pelo-pregoeiro>. Acesso em: 13 abr. 2022.

TOSTA, K. C. B. T.; VIEIRA, R. P. Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina campus São José. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 125-136, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

UN – UNITED NATIONS. **Competencies for the future**. [S. l.] UN, 2014. Disponível em: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf. Acesso em: 19 jul. 2022.

VARGAS, C. S. **Gestão por competências no serviço público: uma estratégia em gestão**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto

Alegre, 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71371?locale-attribute=es>. Acesso em: 22 jul. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, R. P. **Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. Genebra: WEF, 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 21 maio 2022.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, dez. 2005.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 183 p.

WOODS, P. **Critical events in teaching and learning**. Londres: The Falmer Press, 1993.

WU, W. Exploring core competencies for R&D technical professionals. **Expert Systems with Applications**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 9574-9579, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANG, Y.; WANG, S. Innovation on the path of the formation of core competence: based-on organizational learning. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING – IEEE, 3., 2010, Kunming. **Proceedings** [...]. Washington: IEEE, 2010. p. 172-175.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica** [Objectif compétence]. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 194 p.

APÊNDICE A – Revisão sistemática integrativa da literatura

1 REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pesquisa científica tem evoluído de forma significativa, não somente na contribuição para o avanço científico, mas também nos métodos utilizados para alcançar seus objetivos. A efetivação de um sistema de revisão que evitasse abordagens tendenciosas foi alcançada com a revisão sistemática (*systematic overview; overview; qualitative review*), a qual tem como premissa encontrar resposta às indagações da pesquisa de forma sistematizada (GOMES JR., 2013).

O processo de revisão de literatura é o primeiro passo para a composição do conhecimento científico. Existem várias formas de fazer a revisão de literatura, desde uma revisão narrativa com o uso de métodos específicos até uma revisão sistemática integrativa utilizando mecanismos e metodologias da academia para descrever o estado da arte de um determinado tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 123).

Corroborando esse pensamento, os autores Whittemore e Knalf (2005) afirmam que existem diversos métodos de revisão, citando as revisões integrativas, sistemáticas, meta-analíticas e qualitativas. Os autores ainda defendem que cada metodologia possui características distintas, mesmo que haja pontos em comum.

Com o propósito de fundamentar teoricamente esta pesquisa, optou-se por utilizar para a presente dissertação a revisão sistemática integrativa da literatura, por integrar estudos de diferentes bases e métodos, aumentando esta fundamentação teórica.

Segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008), a revisão integrativa da literatura tem o intuito de agrupar e resumir resultados de pesquisas de maneira sistemática, favorecendo o aprofundamento do conhecimento do tema em questão. É um método de pesquisa que viabiliza a síntese de diferentes estudos publicados e gera conclusões gerais a respeito de uma determinada área, assim como reflexões sobre a realização de estudos futuros.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007, p. 79):

A revisão sistemática, assim como outros tipos de estudos de revisão, é uma pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre um determinado tema. Esse tipo de investigação fornece uma soma das

evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, por meio da aplicação de um método explícito e sistematizado de pesquisa, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinadas terapêuticas/intervenções, que podem apresentar resultados conflitantes ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidências, auxiliando na orientação de futuras investigações.

Desse modo, buscou-se, por meio da literatura especializada – o portal de periódicos da Capes, a base de dados multidisciplinares *Scopus*, além de teses, dissertações, *Google Scholar*, *e-books*, entre outros –, assunto pertinente para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para a realização da presente revisão sistemática integrativa da literatura sobre o assunto “competências dos pregoeiros”, foram definidas palavras-chave como facilitadores de busca nas bases de dados, que são: **pregoeiro; competências; competências essenciais**.

No âmbito da pesquisa sistemática, as relações entre as palavras-chave definidas provocam fusões das informações na perspectiva de novos saberes, efetivo reforço para o avanço da ciência (GOMES JR., 2013).

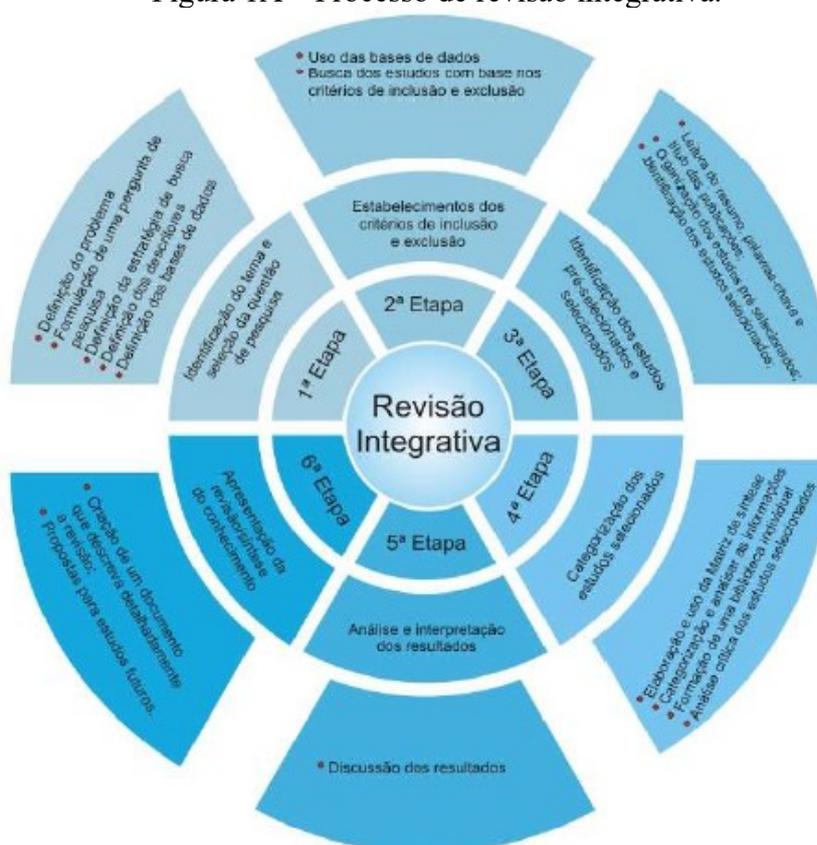
Esta revisão sistemática integrativa contribuiu com elementos conceituais para responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função?**

1.2 ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

Para iniciar a construção do protocolo, foi analisado o estudo de Botelho, Cunha e Macedo (2011), que sugerem um protocolo composto de seis etapas. Cada uma delas representa um passo que o pesquisador precisa seguir para alcançar um resultado qualificado e aderente à temática proposta pelo estudo (FELICIANO, 2019). As seis etapas estão divididas em: 1ª etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2ª etapa: estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3ª etapa: identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4ª etapa: categorização dos estudos selecionados; 5ª etapa: análise e interpretação dos resultados; 6ª etapa: apresentação da revisão/síntese do conhecimento, conforme é possível verificar na Figura 1A (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Feliciano (2019) corrobora os autores ao adaptar o processo de revisão sistemática integrativa da literatura (Figura 2A).

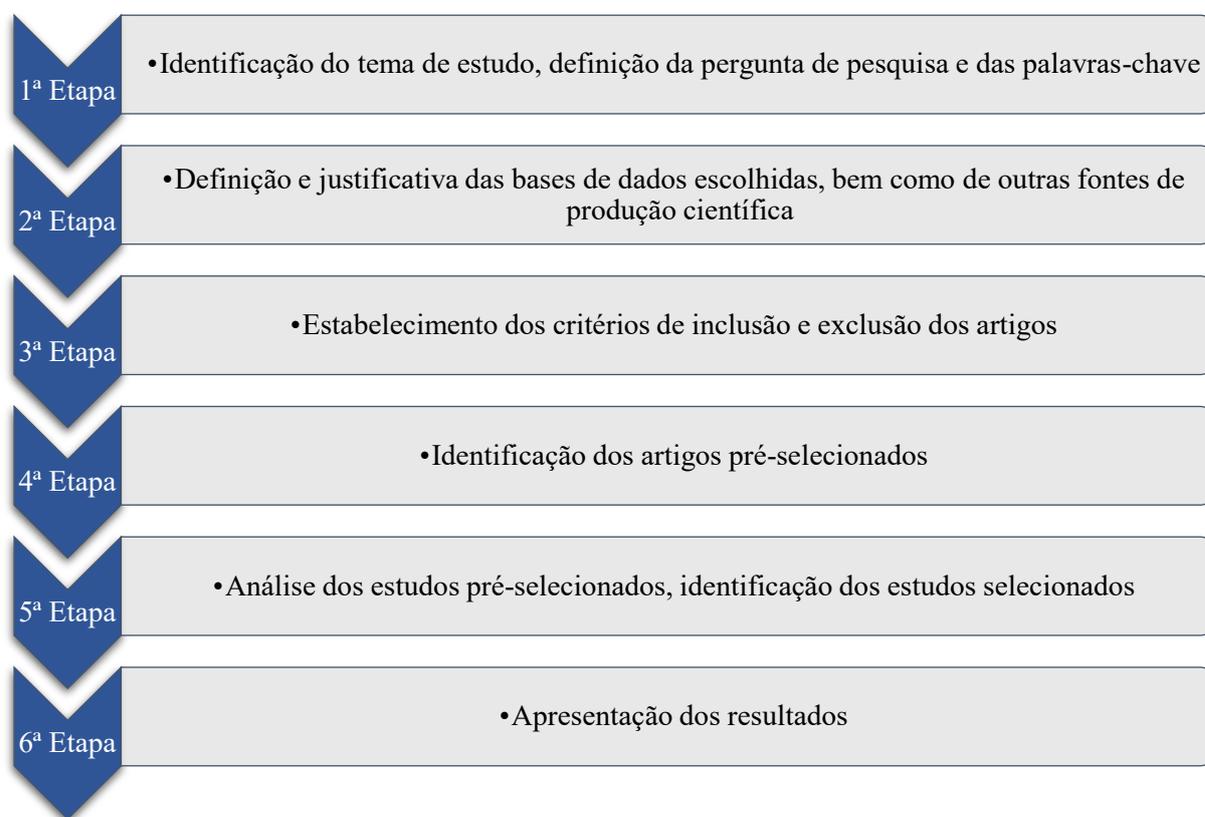
Desta forma, a Figura 1A mostra quais passos foram utilizados durante o processo de revisão sistemática integrativa da literatura para a presente pesquisa, tendo como base os estudos avaliados.

Figura 1A – Processo de revisão integrativa.



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Figura 2A – Processo de revisão sistemática integrativa da literatura.



Fonte: Feliciano (2019, p. 113).

Com base nas etapas descritas por Botelho, Cunha e Macedo (2011) e adaptadas por Feliciano (2019), passa-se à apresentação das etapas desta pesquisa.

1.2.1. Primeira etapa: identificação do tema de estudo, definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave

A presente dissertação contém, em sua contextualização e em sua problemática, uma proposta de estudo com a finalidade de analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí acerca das competências profissionais necessárias para a atuação na função. Desse modo, durante o processo de construção da revisão sistemática integrativa, buscou-se responder por meio das buscas e das leituras a seguinte pergunta de pesquisa: **como os pregoeiros da região da AMFRI percebem as competências essenciais para a atuação na sua função?**

Para obter os resultados desejados sobre a temática, aplicaram-se as seguintes palavras-chave: pregoeiro; competências; competências essenciais. Após a definição das palavras-chave

que seriam aplicadas durante o processo de revisão e de fundamentação da presente dissertação, foi realizada uma busca para definir os conceitos e as terminações das palavras.

Dessa forma, após a pesquisa inicial, optou-se por utilizar os seguintes conceitos e terminações durante a busca nas bases de dados: comprador público (“*public buyer**”), competências (“*competenc**” OR “*skills*”), competências essenciais (“*essential competenc**” OR “*core competenc**” OR “*essential skills*” OR “*core skills*”).

As palavras “*auctioneer**”, “*crier**” e “*buyer* of public bodies*” foram excluídas da busca por se constatar que a primeira palavra traz somente estudos relacionados a leilões e leiloeiros, a segunda palavra remete a estudos generalizados sobre o criador e a terceira palavra não trouxe nenhum resultado. Desse modo, decidiu-se excluir as três palavras da busca em base de dados, deixando somente a palavra (“*public buyer**”) para a pesquisa. Durante as buscas, em alguns momentos foram aplicados asteriscos (*) para abranger todas as terminações das palavras; também em outros momentos foi utilizado o operador lógico “OR” para pesquisar as palavras-chave em sua totalidade.

1.2.2 Segunda etapa: definição e justificativa da base de dados escolhida, bem como de outras fontes de produção científica

Durante a segunda etapa do processo de revisão integrativa, procurou-se definir e justificar a escolha da base de dados científicos, bem como outras fontes de produção científica relevantes para a construção da presente dissertação.

Nesse sentido, após analisar as diferentes bases científicas tendo como eixos norteadores a relevância da base e a aderência à temática de pesquisa, estabeleceu-se a escolha da base de dados científicos *Scopus*, por ser multidisciplinar. Produzida pela editora Elsevier desde 2004, com cobertura desde 1960, contém resumos de 27 milhões de artigos, referências e índices da literatura científica, técnica e médica (ELSEVIER, 2004). Segundo Jacso (2005), a *Scopus* encontra-se entre as maiores bases multidisciplinares de dados.

Para tornar a revisão sistemática integrativa mais consistente, foram utilizadas outras fontes de produção científica, tais como: artigos relevantes encontrados nas listas de referências bibliográficas dos estudos selecionados, teses, dissertações, livros aderentes ao estudo, *e-books*, entre outros.

1.2.3 Terceira etapa: estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão de artigos

Essa etapa apresenta os resultados delineados na etapa anterior, pois age como um recurso condutor para uma amostra diversificada, exigindo maior critério de análise do pesquisador (PEREIRA; BACHION, 2006).

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 151):

Uma revisão sistemática também pode ficar sujeita a viés em função do processo de seleção dos estudos [...]. Portanto, é importante que os critérios de inclusão e exclusão sejam definidos com base no escopo da revisão, claramente explicitados e rigorosamente seguidos durante o processo de busca.

Nesse sentido, antes da aplicação dos critérios de inclusão e seleção de artigos, foi realizada uma busca na base de dados *Scopus*, utilizando-se os filtros basilares – título, resumo e palavras-chave –, como podemos observar no Quadro 1A.

Quadro 1A – Resultado da busca na base de dados *Scopus*, com as palavras-chave pesquisadas de forma individual.

| PALAVRAS-CHAVE | KEYWORDS | TOTAL |
|-------------------------|--|----------------|
| Comprador público | ("Public buyer*") | 52 |
| Competências | ("Competenc*" OR "skills") | 926.489 |
| Competências Essenciais | ("Essential competenc*" OR "core competenc*" OR "essential skills" OR "core skills") | 13.103 |
| TOTAL | | 939.644 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a busca na base de dados, com as palavras-chave pesquisadas de forma individualizada, observou-se um quantitativo de publicações muito elevado: obteve-se um número final de 939.644 publicações. Devido a esse fator, resolveu-se utilizar somente as publicações oriundas das diferentes combinações de palavras-chave, exceto com a palavra-chave “comprador público”, devido à sua importância dentro do escopo da pesquisa e da dificuldade de encontrar publicações com a palavra-chave “pregoeiro/comprador público” em razão da reduzida quantidade de estudos sobre essa função, como podemos observar no Quadro 2A.

Quadro 2A – Resultado da busca na base de dados *Scopus* com a aplicação das palavras-chave de forma combinada.

| PALAVRAS-CHAVE | COMBINAÇÃO | TOTAL |
|---|--|---------------|
| “Comprador público” | (“ <i>Public buyer</i> ”) | 52 |
| “Comprador público” e “competências” | (“ <i>Public buyer</i> ”) AND (“ <i>competenc</i> ” OR “ <i>skills</i> ”) | 3 |
| “Comprador público” e “competências essenciais” | (“ <i>Public buyer</i> ”) AND (“ <i>essential competenc</i> ” OR “ <i>core competenc</i> ” OR “ <i>essential skills</i> ” OR “ <i>core skills</i> ”) | 0 |
| “Competências” e “competências essenciais” | (“ <i>Competenc</i> ” OR “ <i>skills</i> ”) AND (“ <i>essential competenc</i> ” OR “ <i>core competenc</i> ” OR “ <i>essential skills</i> ” OR “ <i>core skills</i> ”) | 13.103 |
| “Comprador público”, “competências” e “competências essenciais” | (“ <i>Public buyer</i> ”) AND (“ <i>competenc</i> ” OR “ <i>skills</i> ”) AND (“ <i>essential competenc</i> ” OR “ <i>core competenc</i> ” OR “ <i>essential skills</i> ” OR “ <i>core skills</i> ”) | 0 |
| TOTAL | | 13.158 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com a realização das buscas na base *Scopus*, aplicando-se as palavras-chave de forma combinada, e juntamente com a busca individual da palavra-chave “comprador público”, obteve-se um resultado total de 13.158 publicações – 52 na busca individual, e 13.106 com a aplicação das combinações de duas e três palavras. A partir desse resultado, deu-se continuidade no processo de inclusão e exclusão das publicações.

Ainda durante as buscas, observou-se que “pregoeiro/comprador público” ainda é uma temática incipiente e um assunto pouco abordado dentro da academia. Na base de dados, encontram-se muitos trabalhos relacionados às contratações públicas, aos leiloeiros e às várias formas de leilões presenciais ou virtuais, porém há poucos estudos sobre a função de pregoeiro ou de comprador público de fato, que é objeto deste estudo, já que essa é uma função pouco conhecida no Brasil e em outros lugares do mundo.

1.2.4 Quarta etapa: identificação dos estudos pré-selecionados

Para a identificação dos estudos pré-selecionados em bases de dados científicos, adotaram-se os critérios “relevância” e “número de citações”. Esses filtros foram aplicados nos resultados obtidos na base de dados *Scopus*, em que foram selecionados os dez artigos mais relevantes e os dez artigos mais citados e realizadas as leituras dos resumos, verificando-se a aderência à pesquisa, buscando assim as publicações completas.

Com o auxílio de um *software* de gerenciamento de bibliografias, o Zotero[®], foram excluídos os artigos duplicados.

1.2.4.1 Identificação dos estudos pré-selecionados na base de dados científicos Scopus

Subsequentemente, após o processo de busca na base de dados científicos *Scopus* e dos demais processos, foram identificados os estudos pré-selecionados de acordo com suas respectivas combinações, como podemos observar no Quadro 3A.

Quadro 3A – Resultado da busca e respectiva quantidade para as palavras-chave e combinações da base de dados científicos *Scopus*.

| Palavras-chave | Combinação | Resultado | Selecionados de acordo com critérios estabelecidos |
|---|---|-----------|--|
| Comprador público | ("Public buyer*") | 52 | 20 |
| "Comprador público" e "competência" | ("Public buyer*") AND ("competenc*" OR "skills") | 3 | 3 |
| "Comprador público" e "competências essenciais" | ("Public buyer*") AND ("essential competenc*" OR "core competenc*" OR "essential skills" OR "core skills") | 0 | 0 |
| "Comprador público", "competências" e "competências essenciais" | ("Public buyer*") AND ("competenc*" OR "skills") AND ("essential competenc*" OR "core competenc*" OR "essential skills" OR "core skills") | 0 | 0 |
| "Competências" e "competências essenciais" | ("Competenc*" OR "skills") AND ("essential competenc*" OR "core competenc*" OR "essential skills" OR "core skills") | 13.103 | 20 |
| TOTAL | | 13.158 | 43 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base nos critérios estabelecidos, foram identificadas 43 publicações oriundas da base de dados *Scopus*, as quais foram avaliadas, pré-selecionadas e apresentadas no Quadro 4A.

Quadro 4A – Publicações identificadas e pré-selecionadas oriundas da base de dados científicos *Scopus*.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| 1994 | 1 | 0 |
| 1997 | 2 | 0 |
| 1998 | 1 | 0 |
| 1999 | 2 | 1 |
| 2005 | 2 | 1 |
| 2006 | 3 | 0 |
| 2009 | 1 | 1 |
| 2010 | 2 | 2 |
| 2011 | 2 | 0 |
| 2012 | 6 | 2 |
| 2013 | 4 | 0 |
| 2014 | 4 | 1 |
| 2015 | 1 | 0 |
| 2016 | 1 | 0 |
| 2017 | 2 | 1 |
| 2018 | 4 | 0 |
| 2019 | 1 | 0 |
| 2020 | 3 | 0 |
| 2022 | 1 | 1 |
| TOTAL | 43 | 10 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a seleção dos 43 artigos, foram lidos os resumos dos artigos pré-selecionados, descartadas os que não eram aderentes ao tema de pesquisa e selecionados dez deles para leitura completa.

1.2.4.2 Identificação dos estudos pré-selecionados em outras fontes de produção científica

A estratégia empregada para a identificação dos estudos pré-selecionados em outras fontes de produção científica seguiu exclusivamente a aderência da temática proposta na

presente dissertação. Desse modo, optou-se pela utilização de um processo de pré-seleção em outras fontes – estas provenientes da lista de referências bibliográficas oriunda das leituras das publicações selecionadas na base de dados *Scopus*.

1.2.4.2.1 Pesquisa nas referências oriundas das publicações selecionadas na base de dados Scopus e consideradas relevantes

Ao realizar a leitura das publicações selecionadas na busca da base de dados *Scopus*, surgiram quatro referências bibliográficas que foram consideradas importantes porque tratam sobre competências, que é uma das palavras-chave da pesquisa, e que podem ser utilizadas durante a revisão da literatura, conforme o Quadro 5A.

Quadro 5A – Publicações identificadas e pré-selecionadas nas referências mais citadas e consideradas importantes, oriundas das publicações selecionadas na base de dados *Scopus*.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| 2002 | 1 | 0 |
| 2003 | 1 | 0 |
| 2006 | 2 | 1 |
| TOTAL | 4 | 1 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a realização das leituras parciais – de título e resumo –, foi identificada e selecionada uma publicação, referenciada nos estudos oriundos da base de dados *Scopus* com uma variação temporal entre os anos de 2003 e 2006. Após a leitura na íntegra, o artigo poderá compor a revisão da literatura.

1.2.4.3 Pesquisa em bancos de teses e dissertações

De modo a identificar estudos relevantes e até mesmo procurar pesquisas que seguiram uma abordagem semelhante à da presente dissertação, foram feitas buscas de teses e dissertações, utilizando-se como referência o banco de teses e dissertações do PPGEGC e o catálogo de teses e dissertações da Capes.

1.2.4.3.1 Pesquisa no banco de teses e dissertações do PPGE GC

Para melhor compreender a aderência e a relevância da temática de pesquisa junto ao PPGE GC e, assim, identificar os estudos pré-selecionados, realizou-se uma busca no banco de teses e dissertações do programa, adotando-se os recortes temporais entre os anos de 2011 e 2021 e – de forma cumulativa, desde a primeira postagem no banco – de 2006 até 2010, conforme o Quadro 6A.

Quadro 6A – Palavras-chave e os respectivos anos de publicação, segundo o banco de teses e dissertações do PPGE GC.

| Palavra-chave | ANO DE PUBLICAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES E TESES | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | ANTES 2011 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Competências | 7 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 6 | 4 | 0 | 5 | 3 | 5 | 47 |
| Competências essenciais | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Pregoeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 9 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 6 | 4 | 0 | 6 | 3 | 5 | 51 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a busca no banco de teses e dissertações do PPGE GC, foram identificadas 51 publicações, das quais foram realizadas leituras dos títulos e dos resumos. Assim, selecionaram-se 15 estudos para compor a lista de pré-seleção, como podemos observar no Quadro 7A. A palavra-chave “pregoeiro” não trouxe nenhum resultado.

Quadro 7A – Publicações identificadas e pré-selecionadas de teses e dissertações do PPGE GC.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| ANTES DE 2011 | 5 | 5 |
| 2011 | 0 | 0 |
| 2012 | 2 | 2 |
| 2013 | 2 | 2 |
| 2014 | 2 | 2 |

| | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 2015 | 0 | 0 |
| 2016 | 1 | 1 |
| 2017 | 2 | 2 |
| 2018 | 0 | 0 |
| 2019 | 0 | 0 |
| 2020 | 0 | 0 |
| 2021 | 1 | 1 |
| TOTAL | 15 | 15 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por meio das publicações pré-selecionadas obtidas na busca no banco de teses e dissertações do PPGEHC, constatou-se a limitação de publicações relacionadas com as palavras-chaves “competências”, “competências essenciais” e “pregoeiro”. A palavra “pregoeiro” não existe no banco do PPGEHC, corroborando o ineditismo da pesquisa.

1.2.4.3.2 Pesquisa no catálogo de teses e dissertações da Capes

Para melhor compreender a relevância do presente estudo e tornar a pesquisa mais ampla, realizou-se uma busca no catálogo de teses e dissertações da Capes, de modo a contabilizar todas as teses e dissertações aderentes à presente temática de pesquisa, desde o primeiro ano de publicação (1987). Nesse sentido, o Quadro 8A apresenta na primeira coluna um resultado cumulativo de busca entre os anos de 1987 e 2010, e subsequentemente, nas demais colunas, os resultados são apresentados ano a ano de 2011 até 2021. Os dados de 2021 foram elencados de forma parcial, somente até o mês de outubro, conforme podemos observar no Quadro 8A.

Quadro 8A – Palavras-chave e os respectivos anos de publicação, segundo o catálogo de teses e dissertações da Capes.

| Palavra-chave | ANO DE PUBLICAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES E TESES | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|--------|
| | ANTES 2011 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | TOTAL |
| Competências | 4.267 | 563 | 594 | 674 | 693 | 773 | 751 | 850 | 846 | 258 | 221 | 123 | 10.613 |
| Competências essenciais | 9.919 | 1.372 | 1.532 | 1.795 | 1.826 | 2.058 | 2.127 | 2.323 | 2.407 | 513 | 428 | 256 | 26.556 |
| Pregoeiros | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 17 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|---------------|
| TOTAL | 14.188 | 1.937 | 2.127 | 2.471 | 2.519 | 2.832 | 2.880 | 3.178 | 3.254 | 771 | 650 | 379 | 37.186 |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|---------------|

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com o intuito de identificar estudos que possam ir ao encontro e contribuir com a presente dissertação, foi realizada uma busca na base da Capes utilizando-se os seguintes conceitos: “competências”, “competências essenciais” e “pregoeiro”. Essa busca resultou em um número de 37.186 publicações.

De modo a delimitar a pesquisa foram aplicados os seguintes filtros: grande área do conhecimento: multidisciplinar e ciências sociais; área do conhecimento: sociais e humanidades, administração, administração pública e interdisciplinar; área de avaliação: interdisciplinar, e área de concentração: administração pública e políticas públicas. Esse processo reduziu a quantidade de publicações para 161.

No processo subsequente, após a busca inicial no catálogo de teses e dissertações da Capes, foram realizadas as leituras de forma parcial – de título e resumo – das 161 publicações, das quais foram pré-selecionadas 12, conforme o Quadro 9A.

Quadro 9A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca no catálogo de teses e dissertações da Capes.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| ANTES DE 2011 | 88 | 7 |
| 2011 | 35 | 2 |
| 2012 | 38 | 3 |
| 2013 | 0 | 0 |
| 2014 | 0 | 0 |
| 2015 | 0 | 0 |
| 2016 | 0 | 0 |
| 2017 | 0 | 0 |
| 2018 | 0 | 0 |
| 2019 | 0 | 0 |
| 2020 | 0 | 0 |
| 2021 | 0 | 0 |
| TOTAL | 161 | 12 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essas foram as 12 publicações pré-selecionadas no catálogo de teses e dissertações da Capes para a leitura na íntegra: dez dissertações e duas teses.

1.2.4.4 Pesquisa em livros

Visando a complementar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa em livros, dividida em duas categorias. Primeiramente, efetuou-se uma busca para encontrar livros relacionados à temática de pesquisa e produzidos por alunos e/ou professores do PPGEGC, bem como por alunos do CoMovI, do qual a orientadora desta dissertação é líder. No segundo momento, buscou-se pesquisar publicações em geral, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos relevantes à temática de pesquisa.

1.2.4.4.1 Pesquisa em livros e e-books do PPGEGC e/ou do CoMovI

Após a realização de pesquisa no acervo digital da Biblioteca Universitária da UFSC, busca no *Google Acadêmico* e consultas a trabalhos publicados por alunos e/ou professores do PPGEGC e do CoMovI, grupo ligado ao PPGEGC, obteve-se a identificação de seis obras das quais, pelo seu conteúdo e pela sua importância para esta pesquisa, resolveu-se fazer a leitura na íntegra, conforme o Quadro 10A.

Quadro 10A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca de livros do PPGEGC e/ou do CoMovI.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| 2010 | 1 | 1 |
| 2012 | 1 | 1 |
| 2016 | 1 | 1 |
| 2019 | 1 | 1 |
| 2020 | 1 | 1 |
| 2021 | 1 | 1 |
| TOTAL | 6 | 6 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Devido à relevância, tanto do grupo de pesquisa CoMovI quanto do PPGEGC, para minha jornada acadêmica, optou-se por pré-selecionar todas as obras identificadas, das quais foi realizada a leitura na íntegra.

1.2.4.4.2 Pesquisa de publicações em geral, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos relevantes à temática de pesquisa

A pesquisa de publicações em geral, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos, objetiva tornar a fundamentação ainda mais relevante para a execução desse processo. Assim, procurou-se pesquisar publicações entre livros, artigos e trabalhos acadêmicos que tinham relação com a temática de pesquisa, e, para tanto, utilizaram-se buscas na base de dados *Google Acadêmico* e no *site* da ENAP, que trata de temas específicos da administração pública, os quais têm grande relevância para a pesquisa que visa a identificar as competências dos pregoeiros, que são servidores públicos. Essa pesquisa teve como resultado 27 publicações, das quais foram pré-selecionadas 21 obras, conforme podemos observar no Quadro 11A.

Quadro 11A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca de publicações relevantes à temática de pesquisa entre livros, artigos e trabalhos acadêmicos em geral.

| ANO DE PUBLICAÇÃO | QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| | Selecionados para leitura de resumos | Selecionados para leitura integral |
| 2004 | 1 | 1 |
| 2005 | 3 | 2 |
| 2006 | 2 | 2 |
| 2009 | 1 | 1 |
| 2010 | 1 | 1 |
| 2011 | 1 | 1 |
| 2012 | 1 | 0 |
| 2013 | 1 | 0 |
| 2015 | 2 | 1 |
| 2017 | 5 | 5 |
| 2018 | 2 | 1 |
| 2019 | 3 | 3 |

| | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 2020 | 1 | 1 |
| 2021 | 3 | 2 |
| TOTAL | 27 | 21 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essas foram as 21 obras pré-selecionadas que, após a leitura na íntegra e a análise, serão ou não selecionadas para compor a revisão da literatura.

1.2.5 Quinta etapa: análise dos estudos pré-selecionados e identificação dos estudos selecionados

Na quinta etapa da construção da revisão integrativa, foram analisados os estudos pré-selecionados e identificados os estudos que serão apresentados a seguir.

Desse modo, após a obtenção das 10 publicações pré-selecionadas na etapa anterior, foram realizadas as leituras na íntegra, tendo como resultado, as sete publicações selecionadas que vão compor a revisão da literatura, conforme apresentado no Quadro 12A a seguir.

Quadro 12A – Identificação dos estudos selecionados na base de dados *Scopus*.

| IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS (BASE SCOPUS) | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| ANO | TÍTULO | AUTOR | PERIÓDICO/ CONGRESSO/LIVRO |
| 2009 | Exploring core competencies for R&D technical professionals | WU, W. | <i>Expert Systems with Applications</i> |
| 2010 | Innovation on the path of the formation of core competence: based-on organizational learning | ZANG, Y.; WANG, S. | 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering |
| 2010 | Managing core competences to create value for customers | NEGANOVA, I. S. | <i>World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i> |
| 2012 | An exploration of management competencies in public sector procurement | MCKEVITT, D. <i>et al.</i> | <i>Journal of Public Procurement</i> |
| 2012 | Fuzzy evaluation model on the core competence of CEO and management index | PANCHAL, J. <i>et al.</i> | The 6th International Conference on Soft Computing and Intelligent Systems, and The 13th |

| | | | |
|------|---|----------------------------|--|
| | | | International Symposium on Advanced Intelligence Systems |
| 2014 | Analysis of the way to enhance the professional core competence of engineering students of New University | ZHAO, X. Q. | <i>Applied Mechanics and Materials</i> |
| 2017 | Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry | WONG, S. C. K.; LEE, P. | <i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i> |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere à lista de referências bibliográficas oriunda da etapa anterior (item 1.2.4.2.1), foram pré-selecionadas quatro publicações, as quais, após a realização da leitura na íntegra, resultaram em uma publicação selecionada que vai compor a revisão da literatura (Quadro 13A).

Quadro 13A – Publicação selecionada entre as referências mais citadas e consideradas importantes oriundas da base de dados *Scopus*.

| ANO | TÍTULO | AUTOR | PERIÓDICO/CONGRESSO/ LIVRO/SITE |
|------|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| 2006 | Competencies: alternative frameworks for competitive advantage | CARDY, R. L.; SELVARAJAN, T. T. | <i>Business Horizons</i> |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Referentemente à identificação dos estudos selecionados durante a etapa anterior (item 1.2.4.3.1), obteve-se uma lista de 15 publicações pré-selecionadas, das quais, logo após a leitura na íntegra, foram selecionados dez estudos, conforme identificado no Quadro 14A.

Quadro 14A – Identificação das pré-seleções e seleções do banco de teses e dissertações do PPGECC.

| ANO | TÍTULO | AUTOR | INSTITUIÇÃO | TESE OU DISSERTAÇÃO |
|------|--|------------------|---|---------------------|
| 2009 | Competências individuais em organizações do conhecimento: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina | ALVES, L. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGECC | Dissertação |
| 2009 | Competências do docente de curso de graduação a | SCHRUBER JR., J. | Universidade Federal de Santa Catarina/ | Dissertação |

| | | | | |
|------|--|-------------------|---|-------------|
| | distância do nordeste de Santa Catarina | | PPGEGC | |
| 2010 | Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas | LAPOLLI, J. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Dissertação |
| 2010 | Competências essenciais: proposta de um modelo de concepção | PACHECO, A. P. R. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Tese |
| 2012 | Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança | SCHMITZ, A. L. F. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Tese |
| 2013 | Gestão do conhecimento e mapeamento de competências | GOMES JR., W. V. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Dissertação |
| 2016 | Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento | CONSONI, D. P. G. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Dissertação |
| 2017 | Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016 | KRACIK, M. S. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Dissertação |
| 2017 | A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social | MASSAD, D. de O. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Dissertação |
| 2021 | Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras públicas | COSTA, R. | Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEGC | Tese |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere à identificação dos estudos selecionados durante a etapa anterior (item 1.2.4.3.2), foram pré-selecionados 12 estudos, dos quais, logo após a leitura na íntegra, foram escolhidos sete para compor a revisão da literatura, conforme o Quadro 15A.

Quadro 15A – Seleções do catálogo de teses e dissertações da Capes.

| ANO | TÍTULO | AUTOR | INSTITUIÇÃO | TESE OU DISSERTAÇÃO |
|------------|---|-----------------------|---|----------------------------|
| 2008 | Competências essenciais do SENAC/RS para a formação da estratégia competitiva no mercado de educação profissional | FINCKLER, E. N. da R. | Univ. Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí | Dissertação |
| 2010 | Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná | BERNARDONI, D. L. | Universidade Federal do Paraná, Curitiba | Dissertação |
| 2010 | Competências dos gestores sob o foco da aprendizagem gerencial: um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio | DÖRING, S. D. K. | Univ. Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí | Dissertação |
| 2011 | Competências essenciais para obtenção da efetividade organizacional em uma entidade prestadora de serviços de qualidade de vida | MASO, L. | Univ. Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí | Dissertação |
| 2011 | Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia | MUSSI, A. P. T. M. | Univ. Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí | Dissertação |
| 2012 | Gestão por competências como estratégia organizacional para uma empresa familiar: o caso das lojas Três Passos | BENDER, L. F. | Univ. Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí | Dissertação |
| 2012 | Métodos de avaliação de ativos intangíveis e capital intelectual: análise das competências individuais | ROCHA, P. R. Z. | Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis | Dissertação |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ainda na pesquisa realizada no tópico 1.2.4.4.1, obteve-se uma pré-seleção de 20 obras publicadas por alunos e/ou professores do PPGE GC e do CoMovI, das quais foram selecionadas seis para compor a revisão da literatura, conforme o Quadro 16A.

Quadro 16A – Pré-seleções e seleções da pesquisa de livros do PPGE GC e/ou do CoMovI.

| ANO | TÍTULO | AUTOR | EDITORA |
|------|--|--|---------|
| 2010 | Mapeamento de competências: teoria e prática | LAPOLLI, J. | Pandion |
| 2012 | Competências empreendedoras requeridas dos gestores de instituições de ensino superior | SCHMITZ, A. L. F. | Pandion |
| 2016 | Gestão de pessoas em organizações empreendedoras | LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i> (org.) | Pandion |
| 2019 | Experiências sentidas e vividas no caminhar de empreendedores de sucesso | LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i> (org.) | Pandion |
| 2020 | Gestão do capital humano em organizações empreendedoras | LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i> (org.) | Pandion |
| 2021 | Comportamento empreendedor | LAPOLLI, É. M. <i>et al.</i> (org.) | Pandion |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, referentemente à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados durante a etapa anterior (item 1.2.4.4.2), obteve-se uma pré-seleção de 27 publicações, das quais foram selecionados 21 estudos para compor a revisão da literatura da presente dissertação, conforme apresentado no Quadro 17A.

Quadro 17A – Seleções da pesquisa de publicações em geral, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos, relevantes à temática de pesquisa.

| ANO | TÍTULO | AUTOR | EDITORA |
|------|---|--------------------------------------|--|
| 2004 | Alinhando estratégia e competências | FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. C. C. | <i>Revista de Administração de Empresas</i> |
| 2005 | Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências | BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. | <i>Revista do Serviço Público</i> |
| 2005 | Gestão por competências em organizações de governo | PIRES, A. K. <i>et al.</i> | ENAP |
| 2005 | Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações | RUAS, R. | Bookman |
| 2006 | Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público | BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. d | Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD |
| 2006 | Modelos de gestão por competências na Europa | HONDEGHEM, A.; | <i>Revista do Serviço Público</i> |

| | | | |
|------|--|---|---|
| | | HORTON, S.; SCHEEPERS, S. | |
| 2009 | Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação | CARVALHO, A. I. de <i>et al.</i> | ENAP |
| 2010 | Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público | PICCHIAI, D. | <i>Revista da Micro e Pequena Empresa</i> |
| 2012 | Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais | ASSUMPCÃO, L. C. F. de | <i>Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação</i> |
| 2015 | Responsabilidade do pregoeiro à luz da jurisprudência do Tribunal de Contas da União | MANSO, L. H. de O. | Instituto Brasiliense de Direito Público |
| 2017 | Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte | BARRETO, P. H. A. | UnP |
| 2017 | Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública | MONTEZANO, L.; AMARAL JR., J. B. C; ISIDRO-FILHO, A. | <i>Revista do Serviço Público</i> |
| 2017 | Os saberes do pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice | PANCOTTO, A. | UFRGS |
| 2017 | Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina campus São José | TOSTA, K. C. B. T.; VIEIRA, R. P. | <i>Navus: Revista de Gestão e Tecnologia</i> |
| 2017 | Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José | VIEIRA, R. P. | UFSC |
| 2018 | Identificação das competências fundamentais de uma empresa pública federal | CHITKO, M. | ENAP |
| 2019 | Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público | BERGUE, S. T. | ENAP |
| 2019 | Inovação e empreendedorismo no setor público | EMMENDOERFER, M. F. | ENAP |
| 2019 | Desenvolvimento de carreiras por competências | SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. de. A.; AYRES, S. M. P. M. | ENAP |

| | | | |
|------|--|--|------|
| 2020 | Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo | CARIOCA, L. J.; SANTANA, F. E. | IFSC |
| 2021 | Seleção por competências | COELHO JR., F. A.; FAIAD, C.; MARQUES- QUINTEIRO, P. | UnB |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Desse modo, após a análise dos trabalhos pré-selecionados e a identificação dos estudos selecionados para a construção da revisão sistemática integrativa, segue-se para a etapa subsequente, a apresentação dos resultados.

1.2.6 Sexta etapa: apresentação dos resultados

A sexta etapa consiste em listar de forma resumida todos os estudos selecionados para compor a revisão sistemática integrativa da literatura da presente dissertação, conforme apresentado no Quadro 18A.

Quadro 18A – Estudos pré-selecionados e selecionados e suas respectivas fontes.

| ORIGEM/FONTE | | Nº ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS | Nº ESTUDOS SELECIONADOS |
|-------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------|
| <i>Scopus</i> | | 10 | 7 |
| Outras fontes | Referências das pré-seleções <i>Scopus</i> Acervo digital Instituto Positivo | 4 | 1 |
| Bases de teses e dissertações | Banco de teses e dissertações do PPGEGC | 15 | 10 |
| | Catálogo de teses e dissertações da Capes | 12 | 7 |
| Livros | PPGEGC/CoMovI | 6 | 6 |
| | Livros em geral relevantes à temática de pesquisa | 27 | 21 |
| TOTAL | | 74 | 52 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esses são os estudos a serem utilizados para a construção da revisão da literatura. Ao todo, 52 publicações farão a sustentação teórica da presente dissertação.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante as etapas do processo de revisão sistemática integrativa da literatura, o aprofundamento por meio das buscas foi de suma importância para tornar o estudo mais relevante e consistente. Por intermédio das pesquisas nas mais variadas fontes bibliográficas, obteve-se uma pré-seleção total de 74 publicações, das quais, após a realização da leitura na íntegra, selecionaram-se 52 para compor a revisão da literatura.

Ao observar os resultados, torna-se evidente o grande quantitativo de estudos voltados às competências, às competências empreendedoras, às competências essenciais e individuais, entre outras. Entretanto, a presente dissertação confrontou-se com uma ausência de estudos relacionados às competências do pregoeiro e até mesmo de estudos relacionados ao próprio pregoeiro. Diante dessa limitação, percebeu-se uma lacuna entre as competências essenciais e o pregoeiro, pois os estudos abordam a competência em seus vários aspectos e contextos, contudo não abordam especificamente as competências do pregoeiro.

Por fim, constatou-se o quanto a temática das competências essenciais do pregoeiro, ligadas às políticas públicas de capacitação para o desenvolvimento de competências, ainda é algo incipiente na administração pública. Esse fato demonstra a importância desta pesquisa tanto para a academia quanto para o contexto da administração pública em geral.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento**: um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- ASSUMPCÃO, L. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2012. DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v4.n1.2011.1620>.
- BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. de. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., nov. 2006, Cidade da Guatemala. **Anais [...]**. Cidade da Guatemala: CLAD, 2006. p. 1-18.
- BARRETO, P. H. A. **Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte**. Orientador: Prof. Walid Abbas El-Aouar. 2017. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2017.
- BENDER, L. F. **Gestão por competências como estratégia organizacional para uma empresa familiar**: o caso das lojas Três Passos. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.
- BERNARDONI, D. L. **Mapeamento de competências**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. 2010. 157 f. (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- BOTELHO, L. de L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2 dez. 2011.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- CARDY, R. L.; SELVARAJAN, T. T. Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. **Business Horizons**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 235-245, 2006.
- CARIOCA, L. J.; SANTANA, F. E. **Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal**: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e

Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1449>. Acesso em: 13 abr. 2022.

CARVALHO, A. I. de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2009.

CHITKO, M. **Identificação das competências fundamentais de uma empresa pública federal**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018.

COELHO JR., F. A.; FAIAD, C.; QUINTEIRO-MARQUES, P. Seleção por competências. *In*: MARCULO, A. de O. R.; SILVA, F. G. da; HENKLAIN, M. H. O. **Temas emergentes em psicologia organizacional do trabalho**. Roraima: Enterprising, 2021. s. p. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Cristiane-Faiad/publication/352527503_SELECAO_POR_COMPETENCIAS/links/6123dd91169a1a01031fdf5a/SELECAO-POR-COMPETENCIAS.pdf. Acesso em: 3 mar. 2022.

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COSTA, R. **Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras públicas**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

DÖRING, S. D. K. **Competências dos gestores sob o foco da aprendizagem gerencial**: um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio. 2010. 148 f. (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. Design science research. *In*: DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design science research: a method for science and technology advancement**. Cham: Springer, 2015. p. 67-102. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-07374-3_4. Acesso em: 2 nov. 2021.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública).

FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FINCKLER, E. N. da R. **Competências essenciais do SENAC/RS para a formação da estratégia competitiva no mercado de educação profissional**. 2008. 128 f. (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GOMES JR., W. V. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**. 2013. 307 f. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão pública por competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

JACSO, P. As we may search: comparison of major features of the Web of Science, Scopus and Google Scholar citation-based and citation-enhanced databases. **Current Science**, [S. l.], v. 89, n. 9, p. 1537-1547, nov. 2005.

KRACIK, M. S. **Competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016**. 2017. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2016. 211 p.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Experiências sentidas e vividas no caminhar de empreendedores de sucesso**. Florianópolis: Pandion, 2019. 120 p.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Gestão do capital humano em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2020. 256 p.

LAPOLLI, É. M. *et al.* **Comportamento empreendedor**. Florianópolis: Pandion, 2021. 182 p. *E-book*. ISBN: 978-65-86527-08-7.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: teoria e prática**. Florianópolis: Pandion, 2010a. 184 p.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010b.

MANSO, L. H. de O. **Responsabilidade do pregoeiro à luz da jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. 2015. 56 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2015.

MASO, L. **Competências essenciais para obtenção da efetividade organizacional em uma entidade prestadora de serviços de qualidade de vida**. 2011. 132 f. (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011.

- MASSAD, D. de O. **A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- MCKEVITT, D. *et al.* An exploration of management competencies in public sector procurement. **Journal of Public Procurement**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 333-355, 2012.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.
- MONTEZANO, L.; AMARAL JR., J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017.
- MUSSI, A. P. T. M. **Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações**: proposta de metodologia. 2011. 125 f. (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- NEGANOVA, I. S. Managing core competences to create value for customers. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 304-317, 2010.
- PACHECO, A. P. R. **Competências essenciais**: proposta de um modelo de concepção. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- PANCHAL, J. *et al.* Fuzzy evaluation model on the core competence of CEO and management index. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFT COMPUTING AND INTELLIGENT SYSTEMS, 6.; INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ADVANCED INTELLIGENCE SYSTEMS, 13., nov. 2012, Kobe. **Proceedings [...]**. [S. l.]: IEEE, 2012. p. 2096-2098.
- PANCOTTO, A. **Os saberes do pregoeiro**: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- PEREIRA, A. L.; BACHION, M. M. Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 491-498, dez. 2006.
- PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2005.

ROCHA, P. R. Z. **Métodos de avaliação de ativos intangíveis e capital intelectual**: análise das competências individuais. 2012. 172 f. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras**: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHRUBER JR., J. **Competências do docente dos cursos de graduação a distância do nordeste de Santa Catarina**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. de A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019. 105 p. (Coleção Gestão Pública).

TOSTA, K. C. B. T.; VIEIRA, R. P. Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina campus São José. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 125-136, 2018.

VIEIRA, R. P. **Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, dez. 2005.

WONG, S. C. K.; LEE, P. C. Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 384-400, 2017.

WU, W. Exploring core competencies for R&D technical professionals. **Expert Systems with Applications**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 9574-9579, 2009.

ZANG, Y.; WANG, S. Innovation on the path of the formation of core competence: based-on

organizational learning. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING – IEEE, 3., 2010, Kunming. **Proceedings** [...]. Washington: IEEE, 2010. p. 172-175.

ZHAO, X. Q. Analysis of the way to enhance the professional core competence of Engineering students of New University. **Applied Mechanics and Materials**, [S. l.], v. 596, p. 1048-1051, 2014.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Prezado Sr.,

Sou aluna de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma pesquisa de dissertação com o objetivo de identificar competências essenciais dos pregoeiros dos municípios pertencentes à região da AMFRI.

Para tal, preciso de sua colaboração no sentido de responder a algumas perguntas.

Se for de sua preferência, não precisa escrever seu nome, e sua resposta será mantida em sigilo.

Obrigada por sua colaboração!

Atenciosamente,

Rosani Cesário Pereira.

APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas com os pregoeiros anterior ao pré-teste.

1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

1.1 Informações básicas: gênero; faixa etária, nível de formação, curso de formação, gratificação, tempo no serviço público, tempo no exercício da função.

2 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO:

2.1 Fase interna:

- a) Você faz os orçamentos para a licitação?
- b) Você faz o termo de referência para a licitação?
- c) Você faz o edital para a licitação?

2.2 Fase externa:

- a) Desenvolve alguma atividade que você considera além das suas atribuições?
- b) Você inicia seus trabalhos com a abertura do certame até a fase de adjudicação?
- c) Você homologa o certame? Se sim, por quê?
- d) Você responde impugnações e/ou recursos?
- e) No caso de a resposta anterior ser afirmativa, você tem apoio do setor jurídico para responder as impugnações e os recursos? Se não, por quê?
- f) Você sofre pressão para ceder a interesses políticos nas tomadas de decisões em licitação? Se sim, como você lida com isso?

3 CHA – CONHECIMENTO – HABILIDADE – ATITUDE:

3.1 Conhecimento:

- a) Segundo sua percepção, você considera fundamental que o pregoeiro tenha domínio da legislação vigente na área de licitação?
- b) Você participou de capacitação na área de licitação nos últimos 12 meses?
- c) Na sua visão, você considera importante que o pregoeiro possua formação superior em Administração, Economia, Contabilidade ou Direito?
- d) Na sua percepção, você considera necessário que o pregoeiro possua conhecimento sobre planejamento, organização, direção e controle?

- e) Na sua visão, você considera necessário que o pregoeiro tenha conhecimento dos preços praticados no mercado?
- f) Na sua percepção, você considera importante que o pregoeiro desenvolva capacidade de negociação?
- g) Na sua percepção, você considera importante que haja comunicação adequada entre o nível gerencial e operacional?
- h) Na sua visão, você considera importante que haja padronização de procedimentos no setor de licitação?

3.2 Habilidade:

- a) Na sua percepção, você considera importante que o pregoeiro saiba se comunicar e falar em público com clareza e objetividade?
- b) Na sua percepção, você considera importante que o pregoeiro desenvolva técnicas de liderança?
- c) Na sua visão, você considera importante que o pregoeiro saiba tomar decisões complexas?
- d) Na sua percepção, você considera necessário que o pregoeiro possua habilidade para lidar com tecnologia da informação?
- e) Na sua opinião, você considera importante que o pregoeiro transmita segurança ao falar?
- f) Na sua opinião, você considera importante que o pregoeiro possua habilidade de ouvir?

3.3 Atitude:

- a) Na sua percepção, você considera que o pregoeiro deve ser proativo e resolutivo?
- b) Na sua visão, você considera que o pregoeiro deve ter controle emocional?
- c) Na sua opinião, você considera que o pregoeiro deve ser organizado?
- d) Na sua visão, você considera que o pregoeiro deve ter responsabilidade pelos seus atos?
- e) Segundo sua percepção, você considera que o pregoeiro deve ser honesto e íntegro em todos os momentos de sua atuação?
- f) Na sua visão, você considera que o pregoeiro deve ser persuasivo durante o certame?

afim de estimular os lances e reduzir o valor do objeto?

- g) Conforme sua percepção, você considera que o pregoeiro deve ser ético em todas as fases da licitação?
- h) Na sua opinião, você considera necessário que o pregoeiro desenvolva raciocínio lógico?
- i) Na sua percepção, você considera que o pregoeiro deve manter sigilo total sobre os procedimentos licitatórios?

4 DEMAIS CONSIDERAÇÕES:

- a) Quais são as barreiras e os fatores facilitadores encontrados no desenvolvimento do seu trabalho diário?
- b) Na sua opinião, a AMFRI tem capacitado suficientemente os pregoeiros da região na nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021)?

Após a realização do pré-teste, as questões foram transcritas para o quadro abaixo contendo as alterações sugeridas por um dos participantes do pré-teste, visando facilitar a compilação dos dados coletados, conforme Quadro 1B.

| QUADRO 1B – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO PREGOEIRO ROTEIRO PARA ENTREVISTA "PREGOEIRO P1" | | | | |
|---|---|----------|---|------------|
| TEMÁTICA | QUESTIONAMENTOS | Resposta | Questionamentos | |
| DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS | Gênero: Feminino (F), Masculino (M), Outro (O) | | | |
| | Idade: | | Ganha gratificação para exercer a função? | |
| | Formação acadêmica: Nível Superior (NS) Nível Médio (NM) Qual é o curso de formação? | | | |
| | Tempo no serviço público: | | É efetivo ou ocupa cargo em comissão? | |
| | Tempo de exercício da função: | | | |
| TEMÁTICA | QUESTIONAMENTOS | Resposta | | Observação |
| SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO | Fase interna | SIM | NÃO | |
| | 1) Você faz orçamentos para a licitação? | | | |

| | | | | |
|---------------------|--|--|------------|----------------------------------|
| | 2) Você faz termo de referência para a licitação? | | | |
| | 3) Você faz edital para a licitação? | | | |
| | Fase externa | SIM | NÃO | |
| | 4) Desenvolve alguma atividade que você considera além das suas atribuições? | | | |
| | 5) Você inicia seus trabalhos com a abertura do certame até a fase de adjudicação? | | | |
| | 6) Você homologa o certame? | | | Se sim, por quê? |
| | 7) Você responde impugnações e/ou recursos? | | | |
| | 8) No caso de a resposta anterior ser afirmativa, você tem apoio do setor jurídico para responder as impugnações e/ou os recursos? | | | Se não, por quê? |
| | 9) Você sofre pressão para ceder a interesses políticos nas tomadas de decisões em licitação? | | | Se sim, como você lida com isso? |
| | | | | |
| CHA | TEMÁTICA | QUESTÕES | | |
| | | | | |
| CONHECIMENTO | Conhecimento da legislação | 1) Você considera fundamental que o pregoeiro tenha domínio da legislação vigente na área de licitação? Você se sente preparado(a) para utilizar a nova lei de licitações? (Lei nº 14.133/2021). | | |
| | Capacitação | 2) Você participou de capacitação na área de licitação nos últimos 12 meses? | | |
| | Formação superior | 3) Você considera importante que o pregoeiro possua formação superior em administração, economia, contabilidade ou direito? | | |
| | Planejamento, organização, direção e controle | 4) Você considera necessário que o pregoeiro possua conhecimento sobre planejamento, organização, direção e controle? | | |
| | Conhecimento de mercado | 5) Você considera necessário que o pregoeiro tenha conhecimento dos preços praticados no mercado? | | |
| | Negociação | 6) Você considera importante que o pregoeiro desenvolva capacidade de negociação? | | |
| | Comunicação entre o nível gerencial e operacional | 7) Você considera importante que haja comunicação adequada entre o nível gerencial e o operacional? | | |
| | Padronização de procedimentos em licitação | 8) Você considera importante que haja padronização de procedimentos no setor de licitação? | | |
| | | | | |
| CHA | TEMÁTICA | QUESTÕES | | |
| | | | | |
| HABILIDADE | Comunicação | 9) Você considera importante que o pregoeiro saiba se comunicar e falar em público com clareza e objetividade? | | |
| | Liderança | 10) Você considera importante que o pregoeiro desenvolva técnicas de liderança? | | |
| | Tomadas de decisões | 11) Você considera importante que o pregoeiro saiba tomar decisões complexas? | | |
| | Habilidade para lidar com | 12) Você considera necessário que o pregoeiro possua habilidade para lidar com tecnologia da informação? | | |

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| | tecnologia da informação | |
| | Segurança ao falar | 13) Você considera importante que o pregoeiro transmita segurança ao falar? |
| | Saber ouvir | 14) Você considera importante que o pregoeiro possua habilidade de ouvir? |
| | | |
| CHA | TEMÁTICA | QUESTÕES |
| | | |
| ATTITUDE | Proatividade e resolutividade | 15) Você considera que o pregoeiro deve ser proativo e resolutivo? |
| | Controle emocional | 16) Você considera que o pregoeiro deve possuir controle emocional? |
| | Organização | 17) Você considera que o pregoeiro deve ser organizado? |
| | Responsabilidade | 18) Você considera que o pregoeiro deve ter responsabilidade pelos próprios atos? |
| | Honestidade e integridade | 19) Você considera que o pregoeiro deve ser honesto e íntegro em todos os momentos da atuação na função? |
| | Persuasão | 20) Você considera que o pregoeiro deve ser persuasivo durante o certame a fim de estimular os lances e reduzir o valor do objeto? |
| | Ética | 21) Você considera que o pregoeiro deve ser ético em todas as fases da licitação? |
| | Raciocínio lógico | 22) Você considera necessário que o pregoeiro desenvolva raciocínio lógico? |
| | Sigilo | 23) Você considera que o pregoeiro deve manter sigilo total sobre os procedimentos licitatórios? |
| Demais considerações: dificuldades, facilidades e capacitação. | | |
| a) Quais são as barreiras e os fatores facilitadores encontrados no desenvolvimento do seu trabalho diário? | | |
| b) Na sua opinião, a AMFRI tem capacitado suficientemente os pregoeiros da região na nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021)? | | |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vieira (2017).

APÊNDICE C – Consolidação dos relatos e das opiniões dos pregoeiros

| P | Gênero | | Dados sociodemográficos | | | | | | | | Segregação de função | | | Conhecimentos, habilidades e atitudes considerados essenciais | No trabalho e na capacitação AMFRI | | | | | |
|----|--------|---|-------------------------|--------------------|---|---|----|----------------------|-------------------------------|----|--------------------------|------------------------|----|---|------------------------------------|--|---|--|--|--|
| | | | Idade | Formação acadêmica | | | | Recebe gratificação? | Efetivo ou cargo em comissão? | | Tempo no serviço público | Tempo na função (anos) | S | | N | Outras funções executadas | Barreiras | Facilitadores | Capacitação | |
| | M | F | | NM | G | E | MD | | EF | CC | | | | | | | | | | |
| P1 | x | | 45 | | x | | | | Sim | x | | | 5 | x | | Responde impugnações e recursos com apoio do setor jurídico; outras atividades interligadas. | <p>Conhecimento da legislação vigente; formação de nível superior, PODC; preços de mercado; negociação; comunicação; padronização.</p> <p>Habilidade para falar em público; saber ouvir e tomar decisões complexas; liderança; utilização de tecnologias da informação.</p> <p>Atitude de ser proativo e resolutivo; controle emocional; organizado, honesto, ético e íntegro; persuasivo; raciocínio lógico; sigilo e responsabilidade.</p> | Tentativas de interferência de pessoas estranhas ao certame; falta de planejamento na fase interna; alta rotatividade de servidores. | Bom ambiente de trabalho; flexibilidade com o trabalho remoto. | Deve ser prioridade da AMFRI cuidar para que os profissionais de compras e licitações sejam capacitados de forma adequada. |
| P2 | x | | 50 | | x | | | | Sim | x | | | 20 | x | | Realiza somente suas atribuições | <p>Conhecimento da legislação vigente; capacitação; PODC; preços de mercado, negociação; comunicação; padronização.</p> <p>Habilidade para falar em público; saber ouvir e tomar decisões</p> | Analisar planilhas orçamentárias em obras de engenharia, especialmente na composição do custo e da mão de obra. | Operar o pregão eletrônico. | Nunca fez curso de capacitação na AMFRI. É papel da AMFRI investir na capacitação dos servidores. |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|---|----|--|---|--|--|-----|---|--|--|--|--|--|--|---|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | jurídico; homologa processos, faz liquidação de notas fiscais, empenhos e atende e negocia com fornecedores, entre outros. | objetividade e segurança; saber ouvir e tomar decisões complexas; técnicas de liderança, saber utilizar tecnologias da informação. Atitude para ser proativo e resolutivo; organizado, controle emocional; raciocínio lógico; responsabilidade por seus atos; sigilo; persuasivo; honesto, ético e íntegro. | planejamento das unidades requisitantes; acúmulo de funções pelo pregoeiro; falta de tempo para ler o edital; estrutura física deficitária. | | compras e licitações das prefeituras da região. |
| P11 | | x | 44 | | x | | | Sim | x | | | | | Não exerce nenhuma atividade além de suas atribuições; responde impugnações e recursos com apoio jurídico. | Conhecimento da nova lei de licitações; capacitação; nível superior; conhecimento de PODC; comunicação adequada. Habilidade para falar em público com clareza, objetividade e segurança; tomar decisões complexas; saber utilizar tecnologias da informação. Atitude para ser proativo e resolutivo; organizado, controle emocional; raciocínio lógico; responsabilidade por seus atos; sigilo; persuasivo; honesto, ético e íntegro. | Demora para finalizar um processo licitatório através do pregão eletrônico; falta de planejamento das secretarias requisitantes; alta rotatividade de pessoal; falta de capacitação adequada. | Surgimento do pregão eletrônico; entrosamento com a equipe de compras e licitação, em que todos se ajudam e se apoiam. | Não soube de capacitação pela AMFRI. A AMFRI deveria se empenhar mais em ofertar capacitação para evitar penalizações. |

Legenda: M = Masculino; F = Feminino; NM = Nível médio; G = Graduação; E = Especialização; MD = Mestrado e doutorado; EF = Efetivo; CC = Cargo em comissão.

* PODC = Planejamento, organização, direção e controle.

* PDCA (plan – do – check – act) = Planejar, fazer, checar, agir.

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – entrevistados

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE –
ENTREVISTADOS**

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “Competências essenciais dos pregoeiros: um estudo com base na percepção dos profissionais da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI”, a qual consiste na dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, tendo como objetivo geral “Analisar a percepção dos pregoeiros da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí – AMFRI em relação às competências essenciais para a atuação na função”, realizada pela mestrandia Rosani Cesário Pereira, sob orientação da Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra., e coorientação da Prof.^a Gertrudes Dandolini, Dra.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 1 hora, em que serão abordados aspectos referentes à percepção acerca das competências essenciais para a atuação na função de pregoeiro(a). Assim como também estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

O pesquisador prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe ao mestrando que não prosseguirei com a conversa.

Estou avisado de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado também de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com o pesquisador: Rosani Cesário Pereira, telefone: (47) 99680-6041, e ainda por meio eletrônico, no *e-mail*: rosanicesario@hotmail.com.

Eu, _____,

RG nº _____, telefone nº _____ - _____, consinto em participar

voluntariamente da pesquisa realizada pela mestrandia Rosani Cesário Pereira.