



PPGCA
Programa de
Pós-graduação
em Gestão em
Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



RGO
Revista Gestão
Organizacional



fapesc
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Santa Catarina



OPEN ACCESS

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA FASE PREPARATÓRIA DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL

COMPETENCY ASSESSMENT IN THE PREPARATORY PHASE OF SHARED PURCHASES AT IFRO CAMPUS CACOAL

KAMILA BUENO GUIMARÃES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Mestra em Gestão e Estratégia

<https://orcid.org/0000-0003-4104-2453>

kabugui@ufrrj.br

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Doutora em Políticas Públicas Comparadas em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária

<https://orcid.org/0000-0001-7562-7367>

cristina@ufrrj.br

Submissão: 19/09/2023. Revisão: 14/03/2025. Aceite: 25/03/2025. Publicação: 07/04/2025.

Como citar: Guimarães, K. B., Castro, M. C. D. (2024). Avaliação de competências na fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO campus Cacoal. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(3), 124-144. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i3.7810>.

RESUMO

Objetivo: avaliar as competências disponíveis no IFRO *Campus* Cacoal, mediante mapeamento e em vista dos requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

Método/abordagem: estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, utilizando-se de procedimentos de pesquisas bibliográfica, documental e de campo. A análise dos dados foi realizada mediante a seleção temática, análises cruzadas e triangulação, criando-se duas categorias: planejamento e competências requeridas.

Principais Resultados: identificou-se que, entre os servidores, 13 têm formação compatível; 13 possuem experiência em licitação e 1 possui capacitação na área específica. Observou-se a necessidade de conhecer o objeto demandado e ter habilidade em descrevê-lo, operacionalizar os sistemas e possuir perfil adequado para atuar nos processos de licitação.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Essa pesquisa possibilitou evidenciar a identificação de competências na fase preparatória da licitação. Propôs uma matriz de competências e um treinamento nivelador aos servidores da unidade. Sugeriu-se a revisão das compras compartilhadas, a continuidade de estudos de avaliação de competências nas demais fases licitatórias e o aprofundamento da avaliação de competências para as demais funções definidas na Lei.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Originalidade/relevância: a gestão por competência em licitação trata-se de uma inovação legislativa. Com a transição entre as leis de licitação, torna-se necessário o estudo sobre o tema, tendo em vista sua recenticidade e a exigência no novel diploma.

Palavras-chave: Lei nº 14.133/2021. Triáde de Competência. Planejamento da Licitação.

ABSTRACT

Purpose: evaluate the competencies available at the IFRO Campus Cacoal, through mapping and in view of the requirements defined in art. 7 of Law No. 14.133/2021.

Method/approach: It is a case study with a qualitative approach of an applied nature, with exploratory and descriptive objectives, using bibliographic, documentary and field research procedures. The data was analyzed through thematic selection, cross-analysis and triangulation, creating two categories: planning and competencies.

Main findings: it was found that among the civil servants, 13 have compatible training; 13 have experience in bidding, and 1 has training in bidding. They need to know what is required and have the ability to describe it, operate the systems and have the right profile to carry out a job in procurement.

Theoretical, practical/social contributions: This research has made it possible to identify competencies in the preparatory phase of a tender. It proposed a matrix of competencies and training in the form of leveling training in bidding for the unit's employees. A review of shared purchases was suggested, as well as the continuation of competency assessment studies in the other bidding phases or the deepening of competency assessment for the other functions defined in the Law.

Originality/relevance: management by competence in bidding is a legislative innovation. With the transition between bidding laws, it is necessary to study the subject, in view of its recentness and the requirement in the new diploma.

Keywords: Law 14.133/2021. Triad of Competence. Bid Planning.

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal do Brasil, em seu art. 37, XXI, estabelece que “as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes” (Brasil, 1988, p. 29). Esse dispositivo foi regulamentado pela Lei nº 8.666/1993, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, com o objetivo de “garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável [...]” (Brasil, 1993, p. 01).

Para Chapuis (2019, p. 56) “cabe à Administração Pública manter o equilíbrio social e gerir a máquina pública e, por esse motivo, não poderia o legislador deixar as contratações públicas à mercê dos critérios e vontades do administrador”. Assim, o conjunto de normas a que os órgãos públicos estão submetidos para realizar as contratações de produtos ou serviços é denominado de “licitação”. As compras públicas devem preceder de um processo licitatório, oportunizando ao mercado uma competição em que todos os interessados tenham chances iguais de participar, sendo contratado o vencedor da disputa (Chapuis & Gomes, 2020). Os interessados cadastram-se em sistema próprio e apresentam suas propostas para que a Administração Pública possa selecionar aquela que considera mais vantajosa (Bastos & Cavalcante, 2021).

A partir de 30 de dezembro de 2023, as licitações passaram a ser regidas exclusivamente pela Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021, substituindo a Lei nº 8.666/1993. A NLLC traz inovações para o rito processual, dentre elas o princípio do planejamento e a promoção da gestão por competência nas fases do procedimento licitatório. São três as fases de uma licitação: I – a fase preparatória; II – a fase de seleção do fornecedor; e III – a fase de execução contratual. As fases do procedimento licitatório são como engrenagens, ou seja, o funcionamento da etapa seguinte depende do bom funcionamento da etapa anterior. Dessa forma, o planejamento “é a pedra fundamental do processo de contratação. É neste momento em que são arquitetadas e construídas as bases onde as demais etapas se sustentam, o que, [...], determina o sucesso ou fracasso do processo” (Santana, 2022, p. 61).

O planejamento é “reconhecido como essencial e indispensável para a gestão eficiente dos recursos públicos e a obtenção de contratações satisfatórias e bem executadas” (Justen Filho, 2022, p. 331). O gestor público tem o dever de prever ações futuras, com vistas a tomar melhores decisões quanto à finalidade pretendida. O planejamento não é estático, deve ser constantemente revisado para que o objetivo seja alcançado (Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022). Dessa forma, a fase preparatória da licitação, também conhecida como fase de planejamento ou fase interna, tem início com a sinalização da unidade requisitante da necessidade a ser atendida. A autoridade competente analisará e autorizará a instauração do processo licitatório. O resultado do certame está diretamente ligado à boa condução dessa fase. Um planejamento inadequado poderá eivar o rito licitatório de vícios insanáveis de ilegalidade (Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022).

Os atos da fase externa, a de seleção do fornecedor, decorrem dos atos praticados no âmbito da fase preparatória. O instrumento convocatório reflete as decisões tomadas no decorrer do planejamento da licitação; as normas ali contidas vinculam os participantes do certame, sendo considerado a “lei interna da licitação” (Pires & Parziale, 2022, p. 216). Da mesma forma, a execução ou gestão contratual será conduzida da forma como foi previamente planejada (Santana, 2022).

Isto posto, define-se no caput do art. 7º da Lei nº 14.133/2021 que cabe à autoridade competente “promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei [...]”. Dentre os requisitos necessários para essa designação, o inciso II do referido artigo indica ser necessário que os agentes públicos “tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público” (Brasil, 2021a, p. 08).

As funções essenciais são funções administrativas, em sentido amplo, necessárias ao bom andamento da licitação (Justen Filho, 2022). Na fase preparatória, as funções principais são de: autoridade competente; requisitante (área técnica ou equipe de planejamento da licitação); setor de contratação; agente de contratação (ou comissão de contratação) e assessoramento jurídico (sendo um órgão de controle externo) (Brasil, 2017; 2019b; 2021a; 2022a; 2022b; 2022c; 2022d). A designação para cada uma dessas funções deve ser precedida de uma avaliação de competências disponíveis, para que os requisitos solicitados no inciso II do art. 7º da NLLC sejam atendidos.

O entendimento acerca do conceito de competência deriva da capacidade de um profissional desenvolver suas atividades produzindo resultados de forma que atinjam os objetivos organizacionais e gerem benefícios percebidos pelos usuários do serviço. Há uma sinergia na combinação de conhecimentos, habilidade e atitudes que se expressam no

desenvolvimento profissional (Bruno-Faria; Brandão, 2003; Carbone; Brandão; Leite; Vilhena, 2009). A identificação das competências configura um importante recurso na administração, e possibilita aos gestores planejarem e desenvolverem suas atividades de forma eficaz para o alcance das metas organizacionais (Carbone *et al*, 2009).

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), está definido que as aquisições de bens e serviços comuns serão realizadas mediante o sistema de compras compartilhadas, tendo por objetivo dar celeridade aos trâmites licitatórios, evitando a multiplicação de processos com o mesmo objeto, visando obter ganhos de escala, redução de custos administrativos e racionalidade burocrática, e ainda, garantir a padronização dos produtos adquiridos. As compras compartilhadas serão utilizadas sempre que houver necessidade de contratações frequentes; bens com entregas parceladas; aquisições e contratações para mais de uma unidade do IFRO e sem possibilidade de definição prévia do quantitativo exato demandado, devendo utilizar o Sistema de Registro de Preço para a execução das contratações (IFRO, 2016a).

Devido à inovação trazida pela NLLC, as competências requeridas para os agentes públicos envolvidos em licitação não se encontram avaliadas em nenhum normativo referente às compras compartilhadas do IFRO *Campus* Cacoal. Portanto, cabendo à autoridade competente designar agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação, esses últimos devem ser indicados mediante uma avaliação de competências, em atendimento aos requisitos definidos na Lei nº 14.133/2021. Por conseguinte, esse estudo pretende responder a seguinte questão-problema: quais são as competências requeridas para os agentes públicos atuarem na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus* Cacoal?

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar as competências disponíveis no IFRO *Campus* Cacoal, mediante sua identificação e em vista dos requisitos definidos no inciso II do art. 7º da Lei nº 14.133/2021, que fornecerá à autoridade competente informações para a tomada de decisões quanto à designação dos agentes na fase de planejamento das compras compartilhadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A base teórica dessa pesquisa perpassa pela revisão da Gestão por Competências e da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A priori, o termo competência era utilizado no âmbito jurídico e indicava a faculdade atribuída a uma pessoa ou instituição para apreciação e julgamento de algumas questões. Dizia respeito ao reconhecimento social da capacidade do indivíduo de se pronunciar sobre determinado assunto e, posteriormente, ganhou conotação de qualificação para realizar algum trabalho em específico (Carbone *et al.*, 2009).

Existem duas correntes clássicas teóricas acerca das competências: a norte-americana, que enfatiza os atributos individuais, classificando a competência como qualificações inerentes à pessoa; e a francesa, que destaca as competências como o desempenho da pessoa e seu contexto de desenvolvimento. Há ainda uma terceira corrente chamada de integradora, “que associa os atributos pessoais, o contexto em que são utilizados e o desempenho da pessoa no trabalho, sendo essa a perspectiva que tem ganhado destaque nos últimos anos” (Paz; Odelius, 2021, p. 372).

O termo competência pode ser definido de múltiplas formas. Entre os conceitos encontrados na literatura tem-se que é um conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos inter-relacionados de uma pessoa; capacidade existente para um bom desempenho das demandas de um cargo e que atenda aos objetivos organizacionais; combinação de conhecimento, aptidões e traços de personalidades; capacidades de exercer de forma favorável uma função; utilização de diversos saberes em um contexto específico, aliado à ação, com vistas a produzir um resultado (Maximiano; Nohara, 2021).

A identificação das competências permite, em vista dos objetivos estratégicos, alocar, de forma assertiva as pessoas nas funções que manifestam a competência necessária para atingir as metas definidas (Silva *et al.*, 2021; Rodrigues; Souza Júnior; Almeida, 2022). Os objetivos estratégicos organizacionais são os fins a serem alcançados em determinado período, e a gestão por competências tem sido utilizada para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (Carbone *et al.*, 2009, p. 41).

Nesse contexto, aborda-se na próxima seção como se dá a Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A gestão por competência no setor público contribui para o desenvolvimento da gestão de pessoas, visto que orienta ações de treinamento, avaliação de desempenho, gerenciamento de informações e avaliação de competências em prol dos objetivos organizacionais. Está associada à necessidade de profissionalização do servidor público, com capacitações e atualizações sistemáticas (Amorim, 2021; Silva, Cavalcante, Silva, & Silva, 2021; Tamada & Cunha, 2022).

A matéria legislativa, a respeito das competências e profissionalização dos agentes públicos está disposta no Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem por objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. No § 3º do art. 3º do referido decreto, “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (Brasil, 2019a, p. 01).

Nesse sentido, o conhecimento e a habilidade para o exercício de uma função pública são considerados competências técnicas, enquanto a atitude, ou conduta, é considerada uma competência comportamental (Tosta & Vieira, 2018; Silva *et al.*, 2021). O conhecimento refere-se ao saber o quê e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, são informações obtidas e assimiladas pela pessoa que impactam em seu julgamento e/ou comportamento e lhe permitem ter um entendimento de mundo, traduzindo-se num atributo pessoal (Guimarães, 2000; Bruno-Faria & Brandão, 2003).

A habilidade refere-se ao saber como fazer (*know-how*), é o emprego do conhecimento prévio em uma determinada atividade, podendo ser intelectual ou motora. As habilidades decorrem de práticas, treinamentos e experiência empregada na ação realizada, envolvendo técnica e aptidão. Por fim, a atitude (conduta) diz respeito ao “*querer fazer algo*”. São aspectos afetivos e sociais no ambiente organizacional, uma predisposição que influencia um estado mental e pode gerar resultados positivos ou negativos (Guimarães, 2000; Bruno-Faria & Brandão, 2003).

Assim, a gestão por competências na esfera pública propõe um modelo de gestão com base no desenvolvimento pessoal do servidor, aliado aos objetivos organizacionais. Dessa forma, considera as capacidades já existentes, bem como as competências essenciais requeridas para a consecução da estratégia da organização, permitindo que o gestor otimize os processos realocando, redimensionando, capacitando e valorizando o profissional lotado em sua unidade. Permite ainda fazer a “inter-relação entre estratégia, agregação de valor organizacional e a expectativa das pessoas por meio de seu desenvolvimento contínuo, gerando legitimidade e efetividade” (Bergue, 2019; Tamada & Cunha, 2022, p. 444-445), bem como permite que sua utilização transforme a qualidade do serviço ofertado, devido a alocação de servidores em locais mais adequados ao seu perfil de atuação, priorizando os resultados a serem alcançados (Amorim, 2021; Santana, 2022).

As políticas e ferramentas de gestão por competências devem impactar a transformação das práticas gerenciais, concretizando os objetivos estratégicos da organização e, dessa forma, visando o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas em licitação. A Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 traz, como comando, a promoção de uma gestão por competência na designação dos agentes públicos que irão exercer as funções essenciais à execução da lei. Isto posto, observa-se o que a Lei diz a respeito da matéria.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA LEI Nº 14.133/2021

A Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), que trata das licitações e contratos da Administração Pública, não previa expressamente a adoção do planejamento e tampouco da Gestão por Competências no rito licitatório. Com a publicação e vigência da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021, o princípio do planejamento passou a ser expressamente definido no art. 5º caput (Brasil, 2021a). Inovação trazida pelo art. 7º da NLLC a Gestão por Competência deverá ser promovida com vistas à designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais definidas na Lei (Brasil, 2021a).

Comandos jurisprudenciais anteriores a NLLC já solicitavam a gestão por competência em contratações, tais como: “estabeleça um modelo de competências para os ocupantes das funções-chaves da área de aquisição, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições”, ou ainda, “quando elaborar Plano Anual de Capacitação, contemple ações de capacitação voltadas para a governança e gestão das aquisições” (Ache & Fenili, 2022, p. 106).

Conforme Portaria da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (SEGES/ME) nº 8.678/2021, em seu art. 18, quanto à estrutura da área de compras, compete ao órgão o estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes e dos demais agentes que atuam no processo de contratação, “incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos” (Brasil, 2021b, p. 06-07).

A gestão por competência, definida na NLLC, não deve ser entendida no sentido de competência técnico jurídica para exercer funções estatais, mas sim no sentido de habilidades gerenciais já amplamente difundidas no setor privado. As competências requeridas para o exercício das funções em licitações são técnicas, diferenciadas e apropriadas. A experiência de atuação no setor de licitação permite a aquisição de conhecimento e possibilita o desenvolvimento de habilidades. Contudo, os agentes sem experiência prévia somente poderão ser indicados se tiverem formação compatível (graduação) com o desenvolvimento de atividades em licitação ou certificação profissional emitida por escola de governo (Brasil,

2021a; Capagio & Couto, 2021; Di Pietro et al., 2022; Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022).

Devido às características de contratação de servidores públicos (concurso público), os agentes não são contratados mediante suas competências específicas, não sendo possível avaliar suas habilidades técnicas no ato de investidura no cargo. Dessa forma, a autoridade competente deverá observar as circunstâncias envolvidas nos processos de licitações no âmbito da unidade e deverá gerenciar e desenvolver essas habilidades técnicas e comportamentais em compras públicas, observando as potencialidades de cada agente para a correta designação das funções (Capagio & Couto, 2021; Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022).

Para a promoção da gestão por competência em licitações, os agentes necessitam de capacitação, qualificação e atualização constantes para o exercício das funções essenciais. A falta dessa qualificação poderá incorrer em práticas defeituosas (Di Pietro et al., 2022; Justen Filho, 2022). No § 3º do art. 16 do Decreto nº 1.024/2019, tem-se definido que os órgãos estabelecerão planos de capacitação para treinamento e atualização técnica dos agentes envolvidos em todas as fases do processo licitatório, desde pregoeiros e equipe de apoio até os encarregados pela fase preparatória. Além disso, as capacitações deverão ser implementadas com base na gestão por competências (Brasil, 2019b). Portanto, “o desenvolvimento da capacidade da área de contratações passa pela definição dos perfis profissionais desejados a todos que atuam no processo de contratações” (Carvalho, Oliveira, Gouveia & Pessanha; 2022, p. 07).

A identificação das potencialidades de cada agente permite à autoridade competente a correta designação do servidor, em vista do perfil profissional mais adequado à execução da função específica. A designação dos agentes deverá ser pautada no “reconhecimento da titularidade das condições exigidas para o desempenho satisfatório das funções envolvidas”, ou seja, a indicação deverá ser feita mediante uma prévia avaliação de competências (Ferreira Filho, 2022; Justen Filho, 2022, p. 197; Pires & Parziale, 2022).

A avaliação de competências caracteriza-se pela adequação entre atribuições e qualificações do agente, permitindo determinar os conhecimentos e habilidades requeridos para o desempenho de determinada função. Essa avaliação deverá ser feita para todo o processo licitatório e de forma dinâmica, norteador o planejamento, as atividades de julgamento da licitação, a fase de fiscalização do contrato, bem como, as atividades administrativas relacionadas ao rito licitatório (Di Pietro et al., 2022; Ferreira Filho, 2022; Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022).

A identificação de competências possibilita que a organização planeje e desenvolva suas atividades de forma mais assertiva, minimizando as lacunas entre as competências necessárias para atingir a estratégia organizacional e as competências existentes (Guimarães, 2000; Tosta & Vieira, 2018; Almeida, 2022; Rodrigues, Souza Júnior & Almeida, 2022). Possibilita, ainda, o estabelecimento da matriz de competências e responsabilidades no rito processual. O objetivo de se construir uma matriz de competências em gestão de contratações públicas é gerir a relação dos comportamentos individuais com os objetivos estratégicos do órgão (Ache & Fenili, 2022; Di Pietro et al., 2022; Ferreira Filho, 2022).

A competência em compras públicas é um fator chave para um sistema robusto e eficaz, visto que os profissionais competentes assegurarão procedimentos adequados e justos, mantendo a integridade da atividade; produzirão documentos mais claros e precisos, garantindo maior concorrência; possibilitarão o equilíbrio e eficiência na atividade, pois contribuirão para compras mais estratégicas, visando atingir os objetivos organizacionais;

além de propiciar uma melhor aplicação dos princípios de compras públicas (Magina, 2019). Diante do exposto, descreve-se, na próxima seção, como se deu o percurso metodológico para a construção do presente estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, utilizando-se de procedimentos de pesquisas bibliográfica, documental e de campo (Martins & Theóphilo, 2016; Yin, 2016; Gil, 2019).

Neste estudo, foram analisadas as compras compartilhadas realizadas pelo IFRO *Campus* Cacoal no período de 2016 a 2022, compreendendo o intervalo entre a implantação do sistema no órgão e a obrigatoriedade de utilização exclusiva da Lei nº 14.133/2021. Para tanto, foram utilizados os documentos institucionais: Portaria nº 1.570/2016 e Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO, como balizadores para a identificação das compras realizadas no período (IFRO, 2016a; 2020).

Os sujeitos da pesquisa foram definidos por amostragem intencional (Yin, 2016), sendo selecionados os Gestores de Nível Tático do IFRO *Campus* Cacoal, diretorias e departamentos (IFRO, 2016b), pois são esses os participantes com maior possibilidade de contribuir com dados relevantes para responder à pergunta de pesquisa. Os gestores foram divididos em dois grupos: o gestor de licitação, que contribuiu com a perspectiva frente ao processo das compras compartilhadas; e os demais gestores de nível tático, que não têm contato direto com as compras compartilhadas, contribuindo com suas perspectivas frente às contratações da unidade.

A pesquisa de campo utilizou da técnica de entrevista semiestruturada para a coleta de dados (Martins & Theóphilo, 2016). Essa coleta de dados permitiu identificar as competências requeridas para os agentes atuarem na fase de planejamento da contratação em vista dos conhecimentos, habilidade e atitudes. A pesquisa documental utilizou-se de documentos disponíveis no IFRO e demais órgãos que se mostraram necessários para compor os resultados da pesquisa. Com a pesquisa documental, buscou-se identificar as competências requeridas para os agentes atuarem na fase preparatória da contratação em vista do comando contido no inciso II do art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

Dessa forma, a pesquisa documental foi ancorada em três etapas, identificando servidores que: (1) tenham atribuições relacionadas a licitações, identificando quais servidores do *Campus* Cacoal possuem experiência em licitação; (2) tenham formação compatível, identificando-se quais graduações ofertam disciplinas voltadas para a matéria de licitação e, a partir dessa identificação, quais servidores do *campus* possuem a formação necessária; (3) tenham qualificação atestada, identificando-se quais servidores possuem capacitação em licitação ofertada por escola de governo.

Na identificação da experiência, utilizaram-se os documentos Termo de Referência e Atas do Pregão (disponíveis no Portal de Compras do Governo Federal) para coletar informações sobre as funções desempenhadas em licitação: ordenador de despesa, requisitante, pregoeiro e equipe de apoio e ainda identificar o agente responsável pelo setor de contratação. Analizaram-se as ementas da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR para a identificação da formação compatível. A escolha dessa instituição se deu por ser a única instituição pública no Estado de Rondônia a ofertar, exclusivamente, cursos de nível superior. Triangulando esses dados, utilizou-se o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP/IFRO), o Sistema Eletrônico de Informações (SEI/IFRO) e o Portal de Indicadores do IFRO

para colher as informações sobre formação acadêmica dos servidores e capacitações em licitação.

Os dados obtidos foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo, por meio da seleção temática, análises cruzadas e triangulação (Martins & Theóphilo, 2016). A partir das pesquisas, foram criadas duas categorias de análise, sendo elas: planejamento e competências, que são apresentadas a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio de sua Portaria nº 1.570/2016, regulamenta as compras e contratações compartilhadas de aquisições de bens e serviços comuns. O procedimento de compras compartilhadas é o sistema utilizado pelo IFRO para dar celeridade aos trâmites licitatórios, evitando a multiplicação de processos com o mesmo objeto, visando obter ganhos de escala, redução de custos administrativos e racionalidade burocrática e, ainda, garantir a padronização dos produtos adquiridos (IFRO, 2016a).

De acordo com a Portaria nº 1.570/2016, as licitações definidas em seu Anexo V deverão, preferencialmente, ser executadas de forma compartilhada. A definição dessas contratações decorre das hipóteses elencadas no art. 3º em conjunto com o art. 6º da referida portaria (IFRO, 2016a). As hipóteses previstas no art. 3º da Portaria são: necessidade de contratações frequentes; bens com entregas parceladas; aquisição e contratação para mais de uma unidade do IFRO; e ausência de possibilidade de definição prévia do quantitativo exato demandado (IFRO, 2016a).

No Plano de Redimensionamento de UASG - Unidade Administrativa de Serviços Gerais (IFRO, 2020) o IFRO distribui as contratações entre os *campi* conforme as características e *expertises* de cada unidade. As demandas comuns estão agrupadas num único processo licitatório, visando à celeridade dos procedimentos. Evita-se, assim, a multiplicação de processos do mesmo objeto e o retrabalho pelas diversas unidades. Ainda “estabelece uma padronização mínima que, por serem licitações mais robustas, tendem a proporcionar o alcance da economia de escala” (IFRO, 2020, p. 04). O IFRO possui 11 unidades ao todo, entre Reitoria e *campi*. O *Campus* Cacoal é responsável pela execução de seis licitações em compras compartilhadas, tendo realizado, no período de 2016 a 2022, 35 licitações nesse modelo de contratação (IFRO, 2020; Brasil [entre 2016 e 2022]). Isto posto, analisa-se, na sequência, os dados obtidos da pesquisa em duas categorias: planejamento e competências.

4.1 PLANEJAMENTO

Em entrevista com o Gestor de Licitação (GL), obtiveram-se os seguintes posicionamentos: as compras compartilhadas, em um melhor entendimento, as licitações compartilhadas ocorrem apenas no âmbito do IFRO com a intenção de se melhor aproveitar o Sistema de Registro de Preços. Foram pré-definidos itens que atenderiam a todo o órgão, esses itens foram divididos em 60 a 70 licitações e distribuídas às unidades do instituto, que ficaram com a incumbência de realizá-las anualmente para atender às diversas necessidades.

Segundo o gestor entrevistado, esse contexto das licitações compartilhadas deveria ter sido modificado quando da exigência do Governo Federal de centralização das compras, o que, na normativa, exigia-se, de fato, as compras compartilhadas, em que uma única unidade realizaria as licitações e compras para todas as demais, o que não ocorreu no IFRO. Continuou-se com o mesmo *modus operandi*, a única diferença foi que passou a se licitar apenas na UASG

da Reitoria, enquanto as compras (empenho, liquidação, pagamento) continuam sendo realizadas em cada unidade.

O planejamento dessas licitações compartilhadas é visto pelo gestor como deficiente, em razão da organização inadequada dessas compras. Se há uma organização dos procedimentos, consegue-se planejar, executar e controlar, e a probabilidade de alcance dos resultados é maior, sem muita imprevisibilidade. Contudo, no âmbito da administração pública, ocorre muito o aproveitamento de oportunidades, em que não se planeja de fato e espera-se a liberação de recursos para se executar algum gasto público, o que gera um risco de execução ineficiente. Assim, as licitações compartilhadas precisam ser revisadas e reorganizadas.

Foram apontados, pelo entrevistado, alguns problemas decorrentes dessa falta de organização, tais como: não realização das licitações por algumas unidades; falta de itens licitados; retrabalho (uma unidade precisa realizar a licitação obrigatória e a licitação que não foi feita, visto que a unidade responsável não realizou, apesar da necessidade do item. Ex.: água mineral e gás de cozinha); e inserção de itens que já constam em planilhas (repetição/duplicação de itens. Muda-se a descrição, contudo, a marca e modelo referenciais são iguais).

Dentre as soluções possíveis citadas pelo gestor, está a criação de um catálogo único de itens, a ser lançado em sistema já utilizado dentro do IFRO, no qual o recebimento de demandas seria em fluxo contínuo e, em data determinada, a unidade responsável pela licitação iniciaria os trâmites. Respeitando sempre o prazo de um ano de recebimento de demandas para realizar a licitação. Dessa forma, os requisitantes fariam suas demandas de maneira mais organizada.

Outra solução apontada pelo entrevistado seria o órgão gerenciador analisar as demandas e decidir sobre elas. Demandas exorbitantes de unidades participantes seriam reclassificadas para uma média ou excluídas. Contudo, essa seria mais uma atribuição ao gerenciador, que não teria essa competência primária, pois é uma atribuição do demandante essa análise. Uma segunda justificativa para não realizar essa análise seria a possibilidade de reduzir ou excluir a demanda e acabar prejudicando os alunos que dependem daquele bem ou serviço.

Conforme o entendimento do gestor, a extinção desse modelo de compras seria uma solução distinta para a resolução de parte do problema de organização. Cada unidade passaria a fazer somente as licitações com demandas próprias, com a possibilidade de informar às demais unidades sobre a realização da licitação para manifestação de interesse em participar. Ou então, de fato, centralizar numa única unidade de compra.

Já os Gestores de Nível Tático opinaram que o planejamento é a etapa de se descrever o objeto da contratação, especificando como será a compra, se é apenas um equipamento ou necessita de acessórios ou manutenção inclusa. É a previsão do uso de algum material em momento futuro e de realizar a solicitação com antecedência. Após descrito o objeto, envia-se o processo para andamento na Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD).

Isto posto, esta categoria foi construída apenas com os dados das entrevistas, na próxima seção, apresenta-se os dados colhidos da pesquisa documental e de campo a respeito das competências requeridas para atuação na fase preparatória da licitação.

4.2 COMPETÊNCIAS

As competências requeridas para os agentes públicos atuaram em licitação decorrem dos conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo da carreira profissional. Tendo como pilares a formação acadêmica, a experiência prévia na área e as capacitações oferecidas por

escolas de governo (Brasil, 2021a; Capagio & Couto, 2021; Di Pietro et al., 2022; Justen Filho, 2022; Pires & Parziale, 2022). Para a análise das competências identificaram-se a formação acadêmica; a experiência prévia e a qualificação em escola de governo, além dos conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias à execução das funções da fase de planejamento da licitação.

Em consulta às matrizes curriculares da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), identificou-se que os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito possuem em suas grades curriculares ementas sobre Administração Pública, Planejamento e Licitações. O curso de Administração oferece as seguintes disciplinas correlatas ao assunto: Administração Pública, Planejamento Estratégico, e ainda, Instituição de Direito Público e Privado. O curso de Ciências Contábeis oferece as disciplinas de Introdução ao Direito, Introdução à Administração e Planejamento e Orçamento Governamental. Por fim, o curso de Direito oferece a disciplina de Direito Administrativo, que propicia ao acadêmico o entendimento sobre a matéria no âmbito da Administração Pública, sua estrutura, organização, poder, atividades e procedimentos (UNIR, 2015; 2021; 2022).

Dessa forma, servidores com formação acadêmica em uma dessas três áreas de atuação possuem conhecimentos e podem desenvolver habilidades relacionadas ao planejamento e execução de licitações no âmbito da Administração Pública. No IFRO *Campus Cacoal*, identificou-se que existem 13 servidores com a formação requerida para atuar em licitação, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1
Formação requerida em licitação disponível no *Campus Cacoal*

CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	QUANTITATIVO
Docente	Administração	4
TAE - Administrador	Administração	3
TAE - Assistente em Administração	Administração	1
TAE - Assistente em Administração	Contabilidade	1
TAE - Assistente em Administração	Direito	1
TAE - Assistente em Administração	Gestão Pública	1
TAE – Técnico em Contabilidade	Contabilidade	1
TAE - Tecnólogo-Formação	Processos Gerenciais	1
Total		13

Fonte: adaptado de IFRO (2023a; 2023b).

A Lei nº 14.133/2021 também prevê a experiência prévia como requisito de competência em licitação. Assim, servidores que atuaram nas licitações regidas pela Lei nº 8.666/1993 possuem competências para exercer funções em licitação. De 2016 a 2022, os servidores que atuaram nas licitações de compras compartilhadas no *Campus Cacoal* estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2
Servidores atuantes em licitação de 2016 a 2022 no *Campus Cacoal*

FUNÇÃO DESEMPENHADA	QUANTITATIVO
Ordenador de Despesa	5
Setor de Licitação	3
Requisitante	7
Pregoeiro	3
Equipe de Apoio	5

Fonte: adaptado de Brasil ([entre 2016 e 2022]); IFRO (2023c).

Para compor a Tabela 2, foram considerados apenas os servidores lotados na unidade atualmente, e, em alguns momentos, o mesmo servidor atuou em mais de uma função. Do quantitativo exposto na Tabela 2, no total, são 13 os servidores com experiência em alguma função da licitação. Desses, 7 servidores têm a formação acadêmica requerida para atuar em licitação (Tabela 1), e, desses 7 servidores, 4 estão lotados em funções específicas da licitação, sendo setor requisitante, pregoeiros e equipe de apoio.

Além da formação acadêmica e a experiência prévia, os servidores necessitam de capacitações e atualizações constantes para executar suas funções. As capacitações em órgãos públicos deverão estar previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), devendo ser elaborado anualmente para que seja executado no exercício seguinte e, de preferência, mediante diagnósticos de competências, com fins de levantar as necessidades de desenvolvimento de pessoal relacionadas à consecução dos objetivos institucionais (Brasil, 2019a).

No PDP/IFRO de 2022, identificaram-se demandas de alguns cursos voltados para a área de licitação. Contudo, não foram identificadas as demandas específicas do *Campus Cacoal*. Todas as demandas relacionadas no Processo SEI/IFRO nº 23243.003774/2022-59 são demandas do IFRO como um todo. Igualmente, não foi identificado se os cursos foram executados, tendo em vista que o relatório das ações executadas do PDP 2022 ainda não foi inserido no processo. Já no PDP/IFRO de 2023, Processo SEI/IFRO nº 23243.002648/2023-68, as demandas estão separadas por unidade. Entretanto, o *Campus Cacoal* não demandou curso específico de capacitação na área de licitação para o exercício de 2023 e, até o momento deste levantamento, a Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade não tem informações se algum servidor já realizou cursos na área (IFRO, 2023b).

Com relação aos anos anteriores, 2016 a 2021, não foi possível identificar se algum servidor realizou capacitação em licitação, tendo em vista que os processos de capacitação são de acesso restrito. Nem no SUAP/IFRO nem no Painel de Indicadores do IFRO há essas informações, tampouco há relatórios compilados das capacitações realizadas. Contudo, nas entrevistas realizadas com os gestores, identificou-se que apenas um deles possui capacitação em licitação. Não é possível afirmar que os demais servidores da unidade possuem ou não capacitação em licitação, devido as situações apontadas.

Isto posto, na entrevista com o Gestor de Licitação, obtiveram-se os seguintes posicionamentos sobre a gestão por competência: destacou-se a preocupação com modismos [sic] na área de administração e também a imposição de modelos administrativos da iniciativa privada no âmbito da administração pública. Não que os modelos não sejam importantes ou que não funcionem, mas nem sempre são adequados à realidade do órgão. Pelo fato de estar previsto em Lei Federal, torna-se obrigatório o uso. A gestão por competência deve ser precedida de um mapeamento. Contudo, e em determinadas situações, o gestor não tem tempo hábil para fazer esse mapeamento e, a partir disso, tomar a melhor decisão.

Conforme o entrevistado, no âmbito do IFRO, não há a gestão por competência oficial [sic], pois não foi realizado o mapeamento das competências disponíveis. O gestor realiza uma gestão por competência por observação [sic], analisando, de forma superficial, o perfil do servidor, seus conhecimentos e habilidades e alocando-o em funções mais compatíveis com esse perfil. Contudo, nem sempre será possível essa designação mais precisa devido a vontade do servidor. No âmbito do *Campus Cacoal*, não há política de imposição de funções, o servidor é convidado a participar, podendo declinar do convite, o que gera uma maior dificuldade na designação de agentes. Além disso, não há servidores suficientes para a melhor adequação de atividades, e há uma alta rotatividade de servidores, dificultando esse mapeamento. É possível

que, ao se concluir o mapeamento das competências, o quadro de servidores já tenha se alterado.

Com relação à tríade das competências, o entrevistado entende que o conhecimento é adquirido por meio de treinamento, e a habilidade se adquire com o treinamento prático. A atitude é mais difícil de se medir, por ser subjetiva, mas volta-se ao ponto em que se faz essa avaliação de perfil e percepção da vontade do servidor em atuar ou mesmo adaptação do servidor na função (a priori não tinha competências e nem perfil, mas se adaptou à função e executa com efetividade as atribuições).

De acordo com o Gestor de Licitação, é comum o servidor se negar a participar, pois acredita que foi contratado para ser “apenas” professor, enfermeiro ou outro cargo específico. Contudo, na administração pública, se o servidor for requisitado para ser pregoeiro, ou fiscal de contrato, faz parte de suas atribuições, e nada impede de exercer essas funções. E avalia que, “se não tem o conhecimento, pode ser capacitado para a função, se não tem habilidade, com a execução da função, adquire-se, mas tudo depende da atitude do servidor, de internalizar que ele tem o dever de cumprir esse tipo de função”.

Em licitações, diz o entrevistado, as competências requeridas são quanto ao conhecimento do objeto da contratação. Para o requisitante, a principal competência está no conhecimento do produto ou serviço que se pretende adquirir, sua especificação, bem como a estipulação de normas e regras de fornecimento. O pregoeiro precisa ter conhecimento da legislação e dos sistemas de compras, podendo ser qualquer servidor a executar essa função.

Quanto aos Gestores de Nível Tático, há o entendimento que os servidores precisam ter, como competências em licitação, o conhecimento sobre o material e como realizar uma descrição imparcial, ter paciência e atenção e entender os termos utilizados no âmbito de um processo licitatório.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O planejamento das compras compartilhadas é uma fase importante, pois dela deriva o sucesso ou o fracasso da licitação, corroborando com o entendimento dos autores Justen Filho (2022) e Pires e Parziale, (2022). Esta percepção revela, contudo, que o modelo das compras compartilhadas utilizado pelo IFRO necessita de revisão, pois considera-se que há uma falta de organização do processo. O que inicialmente foi proposto pela Portaria nº 1.570/2016, na prática, não ocorre.

Essa falta de organização e revisão dos trâmites faz com que o objetivo primário das compras compartilhadas não seja atendido (IFRO, 2016a), pois, verifica-se a morosidade dos trâmites (licitações com demora de até dois anos para serem concluídas, quando deveriam ser realizadas anualmente); multiplicação de processos (unidades não estão fazendo as licitações compartilhadas, restando a quem necessita do item realizar licitação com demanda própria); falta de padronização de itens (itens repetidos numa mesma lista ou em licitações diversas); e aumento dos custos (custos operacionais e de capital humano para realizar licitações que não seriam necessárias, devido à inércia de outra unidade).

A centralização das compras poderia resolver os problemas apontados, visto que haveria apenas uma unidade (ligada diretamente à Reitoria) gerindo todas as compras do IFRO. Isso possibilitaria alcançar os objetivos das compras compartilhadas e ainda atenderia ao dispositivo da NLLC, que solicita a utilização de minutas padronizadas (Brasil, 2021a; Ache & Fenili, 2022).

Ademais, nas entrevistas, identificou-se a necessidade de capacitação, tanto para os agentes em licitação, como forma de aprimoramento dos conhecimentos, quanto ao demais

servidores da unidade, para que sejam nivelados os conhecimentos sobre licitação. Constatou-se que os agentes que não estão em contato com licitação diretamente têm dificuldade de entendimento quanto aos procedimentos da contratação pública.

Apesar desse quadro, verificou-se que as competências para os agentes atuarem na fase de planejamento da licitação decorrem, além da formação acadêmica, da experiência e da capacitação, do conhecimento sobre o objeto a ser demandado, da especificação e normas de fornecimento, bem como do conhecimento sobre os termos, legislação e operacionalização de sistemas. Foi levantado, ainda, que os envolvidos precisam ter o perfil adequado com à função, corroborando os autores Carvalho et al. (2022); Ferreira Filho (2022); Justen Filho (2022); Pires e Parziale (2022), ou adaptar-se a ela, sendo imparcial, tendo paciência e atenção no desenvolvimento das atividades, e que a habilidade decorre do conhecimento posto em prática.

Assim, sendo observadas a tríade da competência - conhecimentos, habilidade e atitudes -, citadas pelos autores Bruno-Faria e Brandão (2003); Guimarães (2000); Tosta e Vieira (2018); Silva et al. (2021), e a partir da coleta de dados da pesquisa de campo, utilizando a fala dos entrevistados, foi possível descrever as competências requeridas para os requisitantes, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3

Competências requeridas para os agentes na fase preparatória da licitação

COMPETÊNCIAS	
Conhecimentos	Conhecer o objeto demandado; descrever o objeto e normas de fornecimento; conhecer termos, legislação e a operacionalização dos sistemas.
Habilidade	Pôr em prática os conhecimentos adquiridos; descrever objetos de forma imparcial; operacionalizar os sistemas.
Atitudes	Perfil adequado; adaptação; imparcialidade; paciência; atenção.

Dessa forma, é possível inferir que as competências em licitação decorrem do conhecimento adquirido, seja pela formação acadêmica ou capacitação, e pela habilidade de se pôr em prática esse conhecimento, transformando-o em experiência, juntamente com o perfil adequado à função ou a adaptação do agente à atividade a qual foi designado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação das competências disponíveis no IFRO *Campus* Cacoal, mediante a identificação de competências e em vista dos requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133/2021, objetivo final do estudo, ocorreu por meio da análise das respostas obtidas na pesquisa de campo juntamente com a análise documental.

Assim, constatou-se que o IFRO não possui uma gestão por competência implementada e não há um mapeamento de competências no âmbito organizacional. Considerando que a NLLC solicita que a designação dos agentes seja feita mediante uma gestão por competência, torna-se necessária a análise das Tabelas 1, 2 e 3, que descrevem as competências requeridas para agentes atuarem na fase de planejamento das compras compartilhadas, com vistas ao planejamento dos processos licitatórios.

Apesar disso, fica a cargo da autoridade competente gerenciar ou desenvolver essas competências, observando as potencialidades de cada agente, sua formação acadêmica e suas atitudes frente ao processo licitatório para sua correta designação.

Quanto às perspectivas dos gestores sobre o planejamento e a gestão por competência na fase de planejamento das compras, constatou-se que todos os pontos de vista decorrem

de um maior ou menor conhecimento do processo licitatório. Assim, na avaliação das competências, identificou-se um *gap*, ou lacuna, de conhecimentos. Lacuna essa, que necessita de de um planejamento de gestão de competências e de capacitação para que essas competências sejam melhor desenvolvidas.

Dessa forma, observando-se os comandos acerca da capacitação e profissionalização dos agentes públicos envolvidos nos procedimentos licitatórios, propõe-se que seja realizado, no âmbito do IFRO *Campus* Cacoal, um treinamento nivelador em licitação para os servidores da unidade, a fim de que possam adquirir conhecimento sobre os trâmites de uma contratação pública, abordando conceitos sobre modalidades, fases licitatórias, funções essenciais, termos utilizados, fluxo e prazos processuais.

Quanto à definição de uma matriz de competências, por análise do referencial teórico com a pesquisa documental, propõe-se uma matriz de competências da fase preparatória das Compras Compartilhadas - IFRO *Campus* Cacoal conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4

Matriz de competências da fase preparatória das Compras Compartilhadas -IFRO *Campus* Cacoal

FUNÇÃO	ATRIBUIÇÃO	COMPETÊNCIA NECESSÁRIA
Autoridade Competente	Tem poder de decisão. É ordenador de despesas. Autoriza: O início da licitação, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência. Indica: Agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação.	Ter conhecimento sobre a elaboração dos documentos específicos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Elaboração de Edital.
Requisitante	Formalizar a Demanda (DFD); Elabora: Estudo Técnico Preliminar, Gerenciamento de Risco e Termo de Referência	Ter conhecimento e habilidade quanto ao objeto demandado e na elaboração dos documentos específicos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre DFD, ETP; TR. Gerenciamento de Riscos
Setor de Contratação	Planejar, coordenar e acompanhar os trâmites licitatórios	Ter conhecimentos e habilidades em planejamento e em elaboração dos documentos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Planilha de Preços, Gerenciamento de Risco, Elaboração de Edital.
Pregoeiro	Acompanhamento do fluxo processual e diligências na instrução do processo.	Ter conhecimentos e habilidades em elaboração dos documentos da fase de planejamento da licitação. Certificação de Pregoeiro por escola de Governo. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Planilha de Preços, Gerenciamento de Risco, Elaboração de Edital.
Assessoramento Jurídico	Análise jurídica da licitação.	Competências específicas da área de Assessoramento Jurídico

Na matriz, relacionam-se as principais funções de licitação definidas no ordenamento jurídico com suas atribuições e competências necessárias para bem executá-las. A matriz de competências visa gerir a relação dos comportamentos individuais dos ocupantes das funções com os objetivos estratégicos do órgão, auxiliando na tomada de decisão pelos gestores ao alocarem os agentes públicos nas funções requeridas para o bom funcionamento dos trâmites licitatórios.

Esse trabalho teve como limitações a disponibilidade de estudos teóricos-empíricos na área de licitações a respeito da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, em especial acerca do tema Gestão por Competência aplicado à legislação. A base teórica utilizada neste estudo decorreu, principalmente, de obras (livros) comentadas sobre o novel diploma e instrumentos legais correspondentes.

O quantitativo de participantes das pesquisas de campo se mostrou um limitador na coleta de dados, não sendo possível colher as perspectivas de todos os gestores definidos como sujeitos. Houve, ainda, como limitador, a falta de informações sobre capacitação, não sendo possível identificar as já realizadas pelos servidores, visto que não há um relatório consolidado dessas ações, tampouco há informações nos sistemas utilizados pelo IFRO.

Para esta última problemática, sugere-se que as capacitações dos servidores sejam incluídas no SUAP-IFRO, no Módulo Gestão de Pessoas, juntamente com os demais dados dos servidores, ou ainda, no Painel de Indicadores do IFRO, sinalizando as qualificações realizadas pelos agentes públicos no âmbito do órgão.

Limitou-se, também, às propostas de melhoria dos procedimentos de planejamento das compras compartilhadas, tendo em vista que as informações obtidas remetem à necessidade de melhora geral no âmbito do IFRO, e que propostas pontuais ao *Campus Cacoal* não solucionariam os problemas apontados. Neste ponto, sugere-se à gestão estratégica do instituto a discussão dos procedimentos das compras compartilhadas, avaliando se a continuidade do sistema nos moldes da Portaria 1.570/2016 é viável, se necessita de reformulação ou a extinção do sistema. Sugere-se, ainda, a discussão de uma unidade centralizada de compras ligada à Reitoria.

Como lacuna de pesquisa derivada desse trabalho, aponta-se a possibilidade de estudos de avaliação de competências nas fases de seleção de fornecedores e de gestão contratual ou, ainda, o aprofundamento de avaliação de competências para as funções essenciais definidas na Lei nº 14.133/2021, por meio de mapeamento.

Diante do exposto, apesar da aplicação do estudo ter sido em unidade específica de um órgão público, considera-se que o trabalho contribui para a discussão teórica-empírica sobre o assunto, devido a inovação trazida pela Lei nº 14.133/2021 a respeito do planejamento e da gestão por competência em licitação. Além disso, contribui para o aprofundamento do tema, considerando a recenticidade do diploma e o período de transição entre os instrumentos legais.

REFERÊNCIAS

- Ache, A, & Fenili, R. (2022). *A lei de licitações e contratos: visão sistêmica*. Guarulhos: Format Editora.
- Almeida, D. S. (2022) *Nova lei de licitações e contratos: perfil profissional e mapeamento das competências para as funções essenciais de compras governamentais nos municípios sergipanos* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Sergipe].

Repositório Institucional da Universidade Federal de Sergipe - RI/UFS.
<https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15132>.

Amorim, V. A. J. (2021). Agentes públicos. In: W. Rocha, F. S. Vanin, & P. H. P. Figueiredo (Org) A Nova lei de licitações. São Paulo: Almedina.

Bastos, E. F., & Cavalcante, L. R. (2021). Pregão eletrônico e dispensa de licitação: uma análise dos valores contratados pela administração pública federal. *Revista do Serviço Público* (RSP), Brasília v. 72, n. 1, p. 41-66. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4880>

Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Brasil. (1993). 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.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm

Brasil. [entre 2016 e 2022]. Portal de Compras do Governo Federal. Consulta detalhada.
<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/consulta-detalhada>

Brasil. (2017). Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>

Brasil. (2019a). 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.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm.

Brasil. (2019b). 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.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm

Brasil. (2021a). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

- Brasil. (2021b). Secretaria de Gestão. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>
- Brasil. (2022a). Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm
- Brasil. (2022b). Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm
- Brasil. (2022c). Secretaria de Gestão. Instrução Normativa SEGES Nº 58, de 8 de agosto de 2022. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges-n-58-de-8-de-agosto-de-2022-421221597>
- Brasil. (2022d). Secretaria de Gestão. Instrução Normativa SEGES nº 81, de 25 de novembro de 2022. Dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência – TR, para a aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema TR digital. <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-81-de-25-de-novembro-de-2022>.
- Bruno-Faria, M. DE F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. Rev. adm. contemp., 2003 7(3), jul. doi.org/10.1590/S1415-65552003000300003
- Capagio, A. C.; Couto, R. (2021). *Nova Lei de licitações e contratos administrativos: Lei n. 14.133/2021*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D; Vilhena, M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. — Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- Carvalho, B. S., Oliveira, C. T. F., Gouveia, T. M. O. A., & Pessanha, J. F. M. (2022, setembro 21-23). *A Nova Lei de Licitações e a Governança nas Contratações Públicas: Uma*

Análise dos Órgãos e Entidades Licitantes do Estado do Rio de Janeiro. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD, Maringá, PR, Brasil.
<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/761b42cfff120aac30045f7a110d0256.pdf>

Chapuis, G. A. L. (2019). *Compras públicas e desenvolvimento local: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia* [Dissertação de Mestrado, Fundação Universidade Federal de Rondônia]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Rondônia.
<https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3545>

Chapuis, G. A. L.; Gomes, A. de C. C. (2020). O acesso dos pequenos empreendedores locais às compras públicas: um estudo no IFRO. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, v. 10. doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v10i0.5643

Di Pietro, M. S. Z., Guimarães, E., Motta, F., Ferraz, L.; Marrara, T., & Amorim, V. A. J. (2022). *Licitações e contratos administrativos: inovações da Lei 14.133 de abril de 2021*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense.

Ferreira Filho, M. S. (2022). *Nova lei de licitações e contratos administrativos comentada*. Coords.: Darlan Barroso, Marco Antonio Araujo Junior. São Paulo: SaraivaJur.

Fundação Universidade Federal de Rondônia. *Ementas da Matriz Curricular de 2015*.
<https://docs.google.com/a/unir.br/viewer?a=v&pid=sites&srcid=dW5pci5icnxkZGlyfGd4OjYwZjQ4N2VmZDc2YzUxZWl>

Fundação Universidade Federal de Rondônia. *Ementas do curso de Administração*. 2021.
https://drive.google.com/drive/folders/1L00VKmJv8qbimc4yYAMB9X7uFdT5RJ_Y?usp=sharing

Fundação Universidade Federal de Rondônia. *Ementas do PPC 2022*. 2022.
https://drive.google.com/drive/folders/1WiITutOXBA5n_urqOm9LvbCC7z20Ssh2?usp=share_link

Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Guimarães, T. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>

Instituto Federal de Rondônia. (2016a). *Portaria IFRO nº 1.570/2016 - Regulamenta as Compras e Licitações Compartilhadas*.
<https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/91-comprarcontratacoescompartilhadasifro?download=217:portaria-n-1-570-regulamenta-as-compras-e-contratacoes-compartilhadas-do-ifro>

- Instituto Federal de Rondônia. (2016b). *Resolução nº 52, de 12 de julho de 2016*. Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Cacoal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.
https://portal.ifro.edu.br/images/Campi/Cacoal/Arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_52_-_Regimento_Interno_do_Campus_Cacoal-1.pdf
- Instituto Federal de Rondônia. (2020). *Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO*.
<https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/3000-proad-normas?download=10923:plano-de-centralizacao-de-uasg-do-ifro>
- Instituto Federal de Rondônia. (2023a). *Painel de Indicadores*.
<https://painel.ifro.edu.br/pentaho/Login>
- Instituto Federal de Rondônia. (2023b). *Sistema Eletrônico de Informações - SEI*.
https://sip.ifro.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=IFRO&sigla_sistema=SEI
- Instituto Federal de Rondônia. (2023c). *Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP*. Disponível em: <https://suap.ifro.edu.br/accounts/login/?next=/>
- Justen Filho, M. (2021). *Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Pires, A. C. M., & Parziale, A. R. (2022). *Comentários à Nova Lei de Licitações Públicas e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021*. São Paulo: Almedina.
- Magina, P. (2019). *Profissionalização dos compradores públicos*. Workshop, Diálogos Setoriais União Europeia – Brasil.
https://eubrdialogues.com/documentos/noticias/adjuntos/5a9691_Proffisionaliza%c3%a7%c3%a3o_OECD_PauloMagina.pdf
- Rodrigues, F. C., Souza Júnior, C. V. N., & Almeida, A. N. (2022). Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, jan./abr. doi.org/10.22277/rgo.v15i1
- Santana, B. M. (2022). *O mínimo para você entender licitações e contratos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. de A., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado* (Management and Administrative Professional Review), [S. l.], v. 12, n. 2, p. 173–202. doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188



- Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília 73(3) 426–450 jul/set. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>
- Tosta, K. C. B. T., & Vieira, R. P. (2018). 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*, v. 8, n. 1, p. 125-136. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p125-136.573>
- YIN, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.