

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

KAMILA BUENO GUIMARÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro pela parceria firmada com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, que fomentaram esse estudo.

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

INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A Constituição Federal do Brasil, em seu art. 37, XXI tem definido 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 passam 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, 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, decorre dos atos praticados no âmbito da fase preparatória. O instrumento convocatório reflete às 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, tem-se definido 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 que é 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 têm-se que 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.

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; aquisição e contratação para mais de uma unidade do IFRO; e sem possibilidade de definição prévia do quantitativo exato demandado e deverá utilizar do Sistema de Registro de Preço para a execução das contratações (BRASIL, 2016a).

Devido à inovação trazida pela Nova Lei de Licitações e Contratos (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 e cabendo à autoridade competente designar agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação, os agentes 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?

Essa pesquisa tem por objeto avaliar as competências disponíveis no IFRO *Campus* Cacoal, mediante o mapeamento de competências 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.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira

A gestão por competência no setor público contribui no 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 et al., 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 são considerados como competências técnicas, e a atitude 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*), são informações obtidas e assimiladas pela pessoa que impactam em seu julgamento e/ou comportamento e lhe permite ter um entendimento de mundo, se traduz 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 numa determinada atividade, podendo ser intelectual ou motora. As habilidades decorrem de práticas, treinamentos e experiência empregada na ação realizada, envolve técnica e aptidão. Por fim, a atitude (conduta) diz respeito ao “*querer fazer algo*”. São aspectos afetivos e sociais no ambiente organizacional, é 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 na transformação das práticas gerenciais, concretizando os objetivos estratégicos da organização, 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.

Gestão por Competência na Lei nº 14.133/2021

Inovação trazida pelo art. 7º da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021, a Gestão por Competência deverá ser promovida, com vistas a 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 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 técnica-jurídica para exercer funções estatais, mas sim, no sentido de habilidades gerenciais (*skills management*) difundidas no setor privado. As competências requeridas, para o exercício das funções em licitações, são competências 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, ainda, com 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, não sendo possível avaliar suas habilidades técnicas mais específicas 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, equipe de apoio, até os encarregados pela fase preparatória, e 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, norteando 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 utilização dessa 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).

A avaliação de competências possibilita o estabelecimento da matriz de competências e responsabilidade 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; possibilitará o equilíbrio e eficiência na atividade, pois contribuirão para compras mais estratégicas, visando atingir os objetivos organizacionais; e uma melhor aplicação dos princípios de compras públicas (MAGINA, 2019).

METODOLOGIA

Esse estudo deriva da Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - PPGE/UFRRJ, em parceria com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. É 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).

Nesse estudo foram analisadas as compras compartilhadas realizadas pelo IFRO *Campus* Cacoal no período de 2016 a 2022, período compreendido entre a implantação do sistema no órgão e antes da 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 (BRASIL, 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 (BRASIL, 2016b), pois são esses os participantes com maior possibilidade de contribuir com dados relevantes para que a pergunta de pesquisa fosse respondida. 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. Portanto, foram convidados a participar 6 gestores, contudo, apenas 3 sujeitos definidos participaram da pesquisa.

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: (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) e tenham qualificação atestada,

identificando-se quais servidores possuem capacitação em licitação ofertada por escola de governo.

Na identificação da experiência, utilizou-se os documentos Termo de Referência e Atas do Pregão (disponíveis no Portal de Compras do Governo Federal) para colher as informações das funções desempenhadas em licitação: ordenador de despesa, requisitante, pregoeiro e equipe de apoio e ainda identificar o agente responsável pelo setor de contratação. Analisou-se as ementas da 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 as 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.

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 (BRASIL, 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 (BRASIL, 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 sem possibilidade de definição prévia do quantitativo exato demandado (BRASIL, 2016a).

No Plano de Redimensionamento de UASG - Unidade Administrativa de Serviços Gerais (BRASIL, 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 a celeridade dos procedimentos, evita-se, assim, a multiplicação de processos do mesmo objeto e retrabalho pelas diversas unidades, ainda “estabelece uma padronização mínima que, por serem licitações mais robustas, tendem a proporcionar o alcance da economia de escala” (BRASIL, 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 (BRASIL, 2020; [entre 2016 e 2022]). Isto posto, analisa-se, na sequência, os dados obtidos da pesquisa em duas categorias: planejamento e competências.

Planejamento

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), contudo, 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.

As compras compartilhadas, num 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 formam 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. 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, onde 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, e 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 deficiente 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 fazer uma execução de gasto ineficiente. Assim as licitações compartilhadas precisam ser revisadas e reorganizadas.

Essa falta de organização e revisão dos trâmites faz com que o objetivo primário das compras compartilhadas não seja atendido (BRASIL, 2016a), pois, verifica-se a morosidade dos trâmites (licitações com demora de até dois anos para serem concluídas e 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); não padronização de itens (itens repetidos numa mesma lista ou em licitações diversas); aumento dos custos (custos operacionais e de capital humano para realizar licitações que não teriam necessidade, devido a inercia de uma outra unidade).

Dentre as soluções possíveis citadas pelo entrevistado, está a criação de um catálogo único de itens, a ser lançado num sistema, que já se usa dentro do IFRO, onde o recebimento de demandas seria em fluxo contínuo, e numa data determinada, a unidade responsável pela licitação iniciaria os trâmites, respeitando sempre o prazo de 1 ano de recebimento de demandas para realizar a licitação. Dessa forma, os requisitantes estariam fazendo suas demandas de uma forma mais organizada.

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

A extinção desse modelo de compras é 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. A centralização, das compras poderia resolver os problemas apontados, visto que, teria apenas uma unidade (ligada diretamente à Reitoria) gerindo todas as compras do IFRO. 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).

Competências

As competências requeridas para os agentes públicos atuarem 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 identificou-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 Universidade Federal de Rondônia, 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 (BRASIL, 2015; 2021c; 2022e).

Dessa forma servidores com formação acadêmica numa 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 01.

Tabela 01 - 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 - Técnico-Formação	Processos Gerenciais	1
Total		13

Fonte: adaptado de Brasil (2023; [2023a]).

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 exercerem funções em licitação. De 2016 a 2022 os servidores que atuaram nas licitações de compras compartilhadas no *Campus* Cacoal, estão demonstrados na Tabela 02.

Tabela 02 – 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]; [2023b]).

Para compor a Tabela 02 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 02, no total são 13 os servidores com experiência em alguma função da licitação, desse total, 7 servidores tem a formação acadêmica requerida para atuar em licitação (Tabela 01) 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 executarem 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 identificou-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 desse levantamento, a Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade não tem informações se algum servidor já realizou cursos na área (BRASIL, [2023a])

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, e nem no SUAP/IFRO e nem no Painel de Indicadores do IFRO têm essas informações, e tampouco, há relatórios compilados das capacitações realizadas. Contudo, nas entrevistas realizadas com os gestores, identificou-se que apenas 1 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. 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, pois, constatou-se que os agentes, que não estão em contato com licitação diretamente, têm dificuldade de entendimento quanto aos procedimentos da contratação pública.

Verificou-se, ainda, que o IFRO não possui uma avaliação de competências (Gestão por Competência) implementada. O gestor realiza uma gestão por competência por observação, analisa-se, de forma superficial, o perfil do servidor, seus conhecimentos e habilidades e o aloca 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 se negar, o que gera uma maior dificuldade na designação de agentes. Além disso, não dispõe de servidores suficientes para a melhor adequação de atividades, pois, há uma alta rotatividade de servidores, dificultando essa avaliação.

Apesar desse quadro, verificou-se que as competências para os agentes atuarem na fase de planejamento da licitação decorre, além da formação acadêmica, da experiência e da capacitação, de conhecimentos sobre o objeto a ser demandado, conhecimento sobre a sua especificação e normas de fornecimento, e conhecimentos sobre os termos, legislação e operacionalização de sistemas, foi levantado ainda que os envolvidos precisam ter o perfil adequado com a função, corroborando com os autores Carvalho et al. (2022); Ferreira Filho (2022); Justen Filho (2022); Pires e Parziale (2022), ou adaptar-se a ela, ser imparcial, ter 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 os dados coletados na pesquisa de campo, foi possível construir o Quadro 01, que apresenta as competências requeridas para os agentes na fase preparatória da licitação.

Quadro 01 – 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.

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2023).

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 como o perfil adequado à função ou a adaptação do agente à atividade a qual foi designado.

CONTRIBUIÇÃO E CONCLUSÃO

Considerando que o IFRO não possui uma gestão por competência implementada e não há um mapeamento de competências no âmbito organizacional, e considerando que a NLLC solicita que a designação dos agentes seja feita mediante uma gestão por competência, dessa forma, as Tabelas 01 e 02, e o Quadro 01 evidenciam o mapeamento das competências requeridas para agentes atuarem na fase de planejamento das compras compartilhadas, sendo fundamental para o exercício da função. Apesar disso, fica a cargo da autoridade competente gerenciar e desenvolver essas competências, observando as potencialidades de cada agente, sua formação acadêmica e suas atitudes frente ao processo licitatório para sua correta designação, conforme explicitado pelos autores Capagio; Couto, (2021); Di Pietro et al. (2022); Ferreira Filho (2022); Justen Filho, (2022); e Pires e Parziale (2022).

Quanto às perspectivas dos gestores sobre o planejamento e a gestão por competência na fase de planejamento das compras, 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 (GUIMARÃES, 2000; TOSTA; VIEIRA, 2018; ALMEIDA, 2022; RODRIGUES; SOUZA JÚNIOR; ALMEIDA, 2022), lacuna essa, que necessita de capacitação, para que essas competências sejam melhor desenvolvidas (BERGUE, 2019; TAMADA; CUNHA, 2022).

Dessa forma, observando-se os comando do art. 7º, II, da Lei nº 14.133/2023, do § 3º do art. 16 do Decreto nº 1.024/2019 e dos autores Magina (2019); Carvalho et. al. (2022); Di Pietro et al. (2022); e Justen Filho, (2022), propõe-se que seja realizado, no âmbito do IFRO *Campus* Cacoal, uma capacitação na forma de treinamento nivelador em licitação aos servidores da unidade, para que possam ter conhecimento dos trâmites de uma contratação pública, abordando conceitos sobre licitação, modalidades, fases licitatórias, funções essenciais, termos utilizados, fluxo e prazos processuais.

Quanto à definição de uma matriz de competências trazida pelos autores Ache e Fenili, (2022); Di Pietro et al. (2022); e Ferreira Filho (2022), 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 no Quadro 02.

Quadro 02 - 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

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2023).

Esse estudo teve como limitações o quantitativo de participantes das pesquisas de campo, não sendo possível colher as perspectivas de todos os gestores definidos como sujeitos. Teve, ainda, como limitador, as informações sobre capacitação, não sendo possível identificar as capacitações já realizadas pelos servidores, visto que, não há um relatório consolidado dessas ações, tampouco, há essas informações nos sistemas utilizados pelo IFRO.

Limitou-se, também, quanto às propostas de melhoria dos procedimentos de planejamento das compras compartilhadas, tendo em vista, que as informações obtidas remetem à uma necessidade de melhoria geral, no âmbito do IFRO, e que propostas pontuais ao *Campus Cacoal*, não solucionariam os problemas apontados. Nesse ponto, sugere-se à gestão estratégica do Instituto (PDI), a discussão dos procedimentos das compras compartilhada, se a continuidade do sistema, nos moldes da Portaria 1.570/2016, é viável, ou 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 na fase de seleção de fornecedores e na fase de gestão contratual, ou mesmo, o aprofundamento de avaliação de competências para as demais funções essenciais definidas na Lei nº 14.133/2021.

REFERÊNCIAS

ACHE, A.; FENILI, R. **A lei de licitações e contratos**: visão sistêmica. Guarulhos: Format Editora, 2022.

ALMEIDA, D. S. **Nova lei de licitações e contratos**: perfil profissiográfico e mapeamento das competências para as funções essenciais de compras governamentais nos municípios sergipanos. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15132>. Acesso em: 14 ago. 2022.

AMORIM, V. A. J. **Agentes públicos**. In: ROCHA, W.; VANIN, F. S.; FIGUEIREDO, P. H. P. A Nova lei de licitações. São Paulo: Almedina, 2021.

BASTOS, E. F.; CAVALCANTE, L. R. 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, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4880>.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 mai. 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. 2019a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 20 abr. 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. 2019b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. **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. 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm. Acesso em: 12 jan. 2023

BRASIL. **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. 2022b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **Painel de Indicadores**. Porto Velho, 2023. Disponível em: <https://painel.ifro.edu.br/pentaho/Login>. Acesso em: mai. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO**. Porto Velho, 2020. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/3000-proad-normas?download=10923:plano-de-centralizacao-de-uasg-do-ifro>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **Portaria IFRO nº 1.570/2016 - Regulamenta as Compras e Licitações Compartilhadas**. Porto Velho, 2016a. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/91-comprarcontratacoescompartilhadasifro?download=217:portaria-n-1-570-regulamenta-as-compras-e-contratacoes-compartilhadas-do-ifro>. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **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. Porto Velho, 2016b. Disponível em:

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. Acesso em: 27 nov. 2022.

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **Sistema Eletrônico de Informações - SEI**. Porto velho, [2023a]. Disponível em: https://sip.ifro.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=IFRO&sigla_sistema=SEI. Acesso em: 10 mai. 2023

BRASIL. Instituto Federal de Rondônia. **Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP**. Porto velho, [2023b]. Disponível em: <https://suap.ifro.edu.br/accounts/login/?next=/>. Acesso em: 10 mai. 2023

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, DF: Presidência da República [1993]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em: 06 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 05 mai. 2022.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Consulta detalhada**. [entre 2016 e 2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/consulta-detalhada>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BRASIL. 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. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. 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. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. 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. 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges-n-58-de-8-de-agosto-de-2022-421221597>. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRASIL. 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. 2022d. <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](https://www.unir.br/informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-81-de-25-de-novembro-de-2022). Acesso em: 12/01/2023

BRASIL. Universidade Federal de Rondônia. **Ementas da Matriz Curricular de 2015**. Cacoal, 2015. Disponível em:

<https://docs.google.com/a/unir.br/viewer?a=v&pid=sites&srcid=dW5pci5icnxkZGlyfGd4OjYwZjQ4N2VmZDc2YzUxZWl>. Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Rondônia. **Ementas do curso de Administração**. Cacoal, 2021c. Disponível em:

https://drive.google.com/drive/folders/1L00VKmJv8qbimc4yYAMB9X7uFdT5RJ_Y?usp=sharing. Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Rondônia. **Ementas do PPC 2022**. Cacoal, 2022e. Disponível em:

https://drive.google.com/drive/folders/1WiTutOXBA5n_urqOm9LvbCC7z20Ssh2?usp=share_link. Acesso em: 04 mai. 2023.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; BRANDÃO, H. P. 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. 2003. DOI: doi.org/10.1590/S1415-65552003000300003.

CAPAGIO, A. C.; COUTO, R. **Nova Lei de licitações e contratos administrativos**: Lei n. 14.133/2021. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

CARVALHO, B. S.; OLIVEIRA, C. T. F.; GOUVEIA, T. M. O. A.; PESSANHA, J. F. M. A Nova Lei de Licitações e a Governança nas Contratações Públicas: Uma Análise dos Órgãos e Entidades Licitantes do Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/761b42cfff120aac30045f7a110d0256.pdf>. Acesso em 04 abr. 2023.

CHAPUIS, G. A. L. **Compras públicas e desenvolvimento local: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/3545>. Acesso em: 10 mai. 2023.

CHAPUIS, G. A. L.; GOMES, A. de C. C. O acesso dos pequenos empreendedores locais às compras públicas: um estudo no IFRO. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, v. 10, 2020. DOI: 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. **Licitações e contratos administrativos**: inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

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

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 26 jan. 2023.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PIRES, A. C. M.; PARZIALE, A. R. **Comentários à Nova Lei de Licitações Públicas e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021**. São Paulo: Almedina, 2022.

MAGINA, P. **Profissionalização dos compradores públicos**. Brasília: Workshop, Diálogos Setoriais União Europeia - Brasil, 2019. Color. Disponível em: https://eubrdialogues.com/documentos/noticias/adjuntos/5a9691_Proffissionaliza%c3%a7%c3%a3o%20OECD%20PauloMagina.pdf. Acesso em: 11 abr. 2023

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JÚNIOR, C. V. N.; ALMEIDA, A. N. 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., 2022. DOI: doi.org/10.22277/rgo.v15i1.

SANTANA, B. M. **O mínimo para você entender licitações e contratos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. 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, 2021. DOI: doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público** (RSP), Brasília 73(3) 426–450 jul/set 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>.

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**, v. 8, n. 1, p. 125-136, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p125-136.573>.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.