

ROBERTO PAULO VIEIRA

**ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE
PREGOEIROS POR COMPETÊNCIAS NO IFSC,
CÂMPUS SÃO JOSÉ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária/CAD/UFSC como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina
Benetti Tonani Tosta

Florianópolis
2017

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

Vieira, Roberto Paulo
Elaboração de uma sistemática de seleção de
pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José
/ Roberto Paulo Vieira ; orientador, Alessandra de
Linhares Jacobsen, 2017.
209 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Licitação. 3.
Pregão. 4. Pregoeiro. 5. Competências. I. Jacobsen,
Alessandra de Linhares . II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária. III. Título.

ROBERTO PAULO VIEIRA

**ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE
PREGOEIROS POR COMPETÊNCIAS NO IFSC,
CÂMPUS SÃO JOSÉ**

Esta dissertação foi julgada adequada na defesa do mestrado profissional em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 23 de junho de 2017.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora

Prof.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio
Universidade Federal da Fronteira Sul

Dedico este trabalho a minha
esposa, aos meus filhos, ao meu
genro e ao meu neto.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por tudo que me tem concedido nesta vida.

A minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, pela confiança, pelas orientações e pelos incentivos.

À minha esposa, pelo incentivo, paciência, compreensão e colaboração durante os dois anos do mestrado e para a elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos, pelo incentivo, pela colaboração e por acreditar no meu esforço.

Aos meus colegas e professores do mestrado, pelas horas agradáveis da companhia de todos, pela troca de experiências e de conhecimentos.

Aos meus colegas pregoeiros do IFSC, câmpus São José, pela participação, colaboração e incentivos durante esta jornada.

Aos gestores entrevistados do câmpus São José, pela participação e colaboração.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina, câmpus São José, que, ao longo dos anos tem me propiciado aprendizado e experiência profissional que levarei para o resto de minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de aprendizado durante a graduação e o mestrado.

“Nascer, morrer, renascer e progredir
sem cessar: esta é a lei”. (Allan Kardec).

RESUMO

Este estudo tem como foco o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e, mais precisamente, estabeleceu como unidade de análise o câmpus São José. Tem por objetivo geral elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José. De acordo com a sua natureza, a pesquisa é aplicada; quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva; com relação aos meios, foram utilizadas as metodologias bibliográfica, documental, de campo e participante, a partir de estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados a entrevista semiestruturada, com o uso de um roteiro de entrevista, e a observação participante. Os sujeitos da pesquisa foram os dois pregoeiros que estão em exercício e mais uma servidora que atuou durante sete anos na função, além de três gestores ligados diretamente aos pregoeiros. A escolha foi realizada de forma intencional, utilizando-se os critérios de acessibilidade e tipicidade, uma vez que este pesquisador exerce a função de pregoeiro no câmpus São José. O método de análise de conteúdo foi utilizado para avaliação dos dados. Como resultados obtiveram-se as atribuições do pregoeiro, segundo a legislação, e as atividades realizadas além das atribuições, bem como os indicadores de competências. E, a partir dos indicadores, foi possível agrupar por similaridade as competências necessárias à função. Obteve-se ainda a formação mais adequada e os cursos mais importantes. Ao descrever o processo de seleção para a função, constatou-se a inexistência de qualquer processo institucionalizado, ou qualquer critério para a escolha do servidor. Foi também possível consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiro. E, como último resultado importante, cita-se a definição de critérios e procedimentos para a seleção e designação do servidor para a função. Ao final do estudo, apresenta-se uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências, como contribuição à Instituição IFSC, principalmente ao câmpus São José.

Palavras-chave: Licitação. Pregão. Pregoeiro. Competências.

ABSTRACT

This study focus on the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC), and, more precisely, chose the campus São José as a unit of analysis. We aim to propose a system for the selection for auctioneers by competences at IFSC, campus São José. According to its nature, this is an applied research; considering its purposes, this research is characterized as qualitative and descriptive; considering the methodology, the following techniques were applied: bibliographical research, documentary research, field research, and participant research, based on a case study. The instruments for data collection were the semi-structured interview, using an interview script, and participant observation. The subjects of the research were the two auctioneers presently at work and a retired colleague who worked during seven years in the function, and also three managers connected directly to the auctioneers. The choice was made intentionally, using the criteria of accessibility and typicity, because this researcher performs the function of auctioneer at the campus São José. The content analysis method was used for data evaluation. As a result, it was possible to identify the attributions of the auctioneer, according to the legislation, the activities performed beyond his attributions, as well as indicators of competences. And, based on the indicators, it was possible to group by similarity the competences necessary for the function. We also obtained the most adequate training and the most important courses. When describing the process of selection for the function, we could notice the inexistence of any institutionalized process, or any criterion for a choice of the auctioneer. It was also possible to consolidate a competency matrix for the function of auctioneer. And, as the last important result, we have the definition of criteria and procedures for the selection and designation of the servant for the function of auctioneer. At the end of the study, we propose a methodology for the selection of auctioneers according to competences, as a contribution to IFSC, specially to the campus São José.

Keywords: Bidding. Auction. Auctioneer. Competences.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEFET-SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina

ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IF – Institutos Federais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

ME – Microempresa

MEC – Ministério da Educação

EPP – Empresa de Pequeno Porte

RDC – Regime Diferenciado de Contratação

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

COMAF – Coordenadoria de Materiais e Finanças

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	51
Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	54
Figura 3 – Organograma do câmpus São José.....	105
Figura 4 – Procedimentos sugeridos pelos entrevistados	166
Figura 5 – Etapas do planejamento	168
Figura 6 – Fluxo das etapas do processo proposto para seleção de pregoeiros	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico dos conceitos de competência.....	50
Quadro 2 – Desdobramento do CHA	53
Quadro 3 – Competências para o profissional.....	53
Quadro 4 – Síntese do modelo de gestão por competência	60
Quadro 5 – Denominações dos sujeitos da pesquisa.....	84
Quadro 6 – Relação entre objetivos específicos e os respectivos sujeitos da pesquisa.	85
Quadro 7 – Objetivos específicos e respectivas categorias de análise.....	90
Quadro 8 – Atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro na visão dos gestores e pregoeiros	138
Quadro 9 – Competências necessárias para a função de pregoeiro	141
Quadro 10 – Matriz de competências para a função de pregoeiro no IFSC - Campus São José	150
Quadro 11 – Resultado geral – gestores e pregoeiros	161
Quadro 12 – Questionário de pré-entrevista para a função de pregoeiro	174
Quadro 13 – Entrevista comportamental com foco em competências	177

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	28
1.2.1 Objetivo geral.....	28
1.2.2 Objetivos específicos.....	28
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	29
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	33
2.2 POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL	43
2.3 COMPETÊNCIAS.....	45
2.3.1 Competências: conceitos e tipologias	45
2.3.2 Gestão por competência	56
2.3.3 Mapeamento e seleção por competências	59
2.3.3.1 Mapeamento de competências.....	59
2.3.3.2 Seleção por competências.....	65
2.4 LICITAÇÃO E A FUNÇÃO DE PREGOEIRO	68
2.4.1 Licitação: conceito e legislação.....	68
2.4.2 A função de pregoeiro.....	72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	81
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	83
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	86
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	91
3.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
4 INSTITUIÇÃO FOCO DO ESTUDO.....	95
4.1 INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	95

4.2 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC).....	99
4.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)	105

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	111
5.1 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS PREGOEIROS, SEGUNDO OS GESTORES	111
5.1.1 Síntese das respostas dos gestores.....	111
5.1.1.1 Respostas do Gestor 1	111
5.1.1.2 Respostas do Gestor 2	112
5.1.1.3 Respostas do Gestor 3	113
5.1.2 Análise das respostas dos gestores	114
5.1.3 Resultados obtidos junto aos entrevistados gestores.....	115
5.2 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS PREGOEIROS, SEGUNDO OS PRÓPRIOS	116
5.2.1 Síntese das respostas obtidas junto aos pregoeiros	117
5.2.1.1 Respostas do Pregoeiro 1	117
5.2.1.2 Respostas do Pregoeiro 2	118
5.2.1.3 Respostas do Pregoeiro 3	120
5.2.2 Análise das respostas obtidas junto aos pregoeiros.....	121
5.2.3 Resultados obtidos junto aos pregoeiros	124
5.3 RESULTADO DA APLICAÇÃO DA TÉCNICA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	125
5.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO E DESIGNAÇÃO DE PREGOEIROS	143
5.3.1 Síntese das respostas.....	143
5.3.1.1 Respostas do Gestor 1	143
5.3.1.2 Respostas do Gestor 2	144
5.3.1.3 Respostas do Gestor 3	144
5.3.2 Análise das respostas dos gestores	145
5.3.2 Resultados dos gestores	146
5.4 CONSOLIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	146
5.5 CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO, SEGUNDO OS GESTORES.....	152
5.5.1 Síntese das respostas dos gestores.....	153
5.5.2 Análise das respostas dos gestores	154
5.5.3 Resultados das respostas dos gestores	155

5.6 CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO, SEGUNDO OS PREGOEIROS	155
5.6.1 Síntese das respostas dos pregoeiros	156
5.6.2 Análise das respostas dos pregoeiros.....	158
5.6.3 Resultados das respostas dos pregoeiros.....	159
6 ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE PREGOEIROS POR COMPETÊNCIAS NO IFSC, CÂMPUS SÃO JOSÉ.....	163
6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	163
6.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	165
6.2.1 Definição do perfil de competências (PC) para a função de pregoeiro	169
6.2.2 Fontes de recrutamento.....	170
6.2.3 Pré-seleção.....	171
6.2.4 Entrevistas com foco em competências	175
6.2.5 Pontuação para o nível de competências	180
6.2.6 Capacitação e ambientação.....	181
6.2.7 Avaliações e resultado final.....	182
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	187
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	189
REFERÊNCIAS.....	191
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GESTORES	203
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM OS PREGOEIROS.....	204
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	205
APÊNDICE D – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	208
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	209

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a contextualização do tema estudado, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa para a realização do estudo e a estrutura desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O gestor das Universidades Federais, dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, ou de qualquer outro órgão público enfrenta diariamente uma série de desafios a serem vencidos. Entre todas as atribuições previstas em lei, encontra-se a gestão dos recursos materiais, imprescindíveis ao funcionamento dessas instituições. A gestão de tais recursos é parte integrante do que se denomina administração pública.

Segundo Matias-Pereira (2002, p. 3), a administração pública “[a]presenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de interesse público ou comuns numa coletividade ou numa organização estatal”. Corroborando essa mesma visão, Ciro-Bächtold (2008, p. 26) destaca que “Administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”.

Verifica-se, de acordo com os autores citados, que compete às instituições governamentais a prestação dos serviços públicos essenciais, de acordo com os interesses e os objetivos da coletividade, cumprindo assim o que determina a legislação vigente. Para adquirir um determinado bem ou contratar um serviço qualquer, ou até mesmo realizar uma obra de engenharia, os órgãos públicos precisam seguir um rol de procedimentos previstos em lei, os quais, no direito administrativo, recebem a denominação de *licitação*.

A principal lei que institui normas para licitação e contratos da administração pública, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993, art. 3º), traz a seguinte definição:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional

sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Segundo Meirelles (2002, p. 25), a licitação é assim conceituada:

É o meio técnico-legal de verificação das melhores condições para a execução de obras e serviços, compra de materiais e alienação de bens públicos. Realiza-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a administração e para os licitantes, sem a observância dos quais é nulo o procedimento licitatório, e o contrato subsequente.

Em síntese, um processo licitatório deve ter como objetivos não só a aquisição de um bem ou serviço, como também a obtenção da proposta mais vantajosa, além da observância dos princípios constitucionais da administração pública. Para ser caracterizada como licitação, é necessário por força de lei que uma das partes integrantes do processo seja um ente da administração pública, ou que haja recursos públicos envolvidos.

Algumas modalidades licitatórias foram estabelecidas pela legislação pertinente. A Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993, art. 22º) relaciona e define cinco modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Mais tarde, por meio da Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), a sexta modalidade licitatória, denominada *pregão*, foi instituída, e, após sofrer sucessivas reedições, aquela Medida Provisória perdeu o seu efeito.

Posteriormente, o Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000), foi instituído para regulamentar a modalidade *pregão*. Tal Decreto assim define *pregão*: “*Pregão* é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais” (BRASIL, 2000, art. 2º). Já segundo Santana (2006, p. 26), o *pregão* é assim conceituado: “[...] procedimento administrativo ou instrumental através do qual a Administração Pública seleciona a oferta mais vantajosa, respeitados os princípios da legalidade, economicidade,

isonomia dentre outros”. No tocante à legislação, cabe acrescentar que, atualmente, o pregão também é utilizado não só no âmbito da União, mas também dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por força da Lei 10.520/2002 (BRASIL, 2002).

O pregão é a sexta modalidade de licitação que se agrega àquelas outras expressas pela Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993). Ela surge com os objetivos de agilizar as contratações públicas, reduzir os custos operacionais e diminuir os valores das aquisições e serviços, imprimindo maior eficiência à administração pública no cumprimento de sua finalidade primordial, qual seja, o atendimento ao interesse público.

Existem duas formas distintas para a operacionalização da modalidade pregão, a presencial e a eletrônica. Na forma presencial, a licitante deve estar presente no ambiente onde será realizada a sessão, para entrega e abertura das propostas e formulação de seus lances. Já na forma eletrônica, o contato da licitante com a administração, para entrega da sua proposta e formulação de lances, acontece via internet, por meio do site do Governo Federal conhecido como Comprasnet. Até mesmo a interposição de recursos é realizada por meio do site governamental.

Atualmente, por determinação do Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (BRASIL, 2005), nas aquisições de bens e serviços comuns, é obrigatória a modalidade pregão preferencialmente na forma eletrônica. Além dos princípios já explicitados na Lei geral de licitações 8.666/93 (BRASIL, 1993), o Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000, art. 4º), traz outros que não constavam de forma expressa na Lei geral:

A licitação na modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas.

Para coordenar os processos na modalidade pregão, surge o personagem principal e foco deste estudo, o pregoeiro. Conforme prevê a legislação, no artigo 7º, inciso II, do Decreto nº 3.555/00 (BRASIL,

2000), cabe à autoridade competente de cada órgão público designar o pregoeiro e a respectiva equipe de apoio que atuarão nos processos licitatórios. No parágrafo único desse mesmo artigo, consta a determinação de que “[s]omente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição”. Assim sendo, por força de lei, não poderá ser designado qualquer servidor sem cumprir o requisito legal mínimo de ter realizado capacitação específica para o exercício da função.

No site oficial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), consta a relação de pregões executados, alcançando-se a média de 160 Processos Licitatórios por ano (conforme dados de 2014 a 2016) na modalidade pregão eletrônico. Reunidos ao final de cada ano, todos os servidores que atuam nos setores de compras de cada câmpus elaboram o cronograma de compras do IFSC para o ano seguinte. Nessa ocasião, também são definidos os câmpus responsáveis por cada pregão a ser realizado.

Estabelecido o Cronograma, é necessário definir quem será o pregoeiro que dirigirá a sessão de pregão, auxiliado pelos demais servidores que atuam no setor de compras (conhecidos como equipe de apoio). Verifica-se daí a relevância do papel de pregoeiro e, particularmente, a necessidade de se fazer uma escolha adequada daquele que exercerá tal atividade na Instituição. Sobre esta realidade, Soares (2009, p.13) comenta:

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

Ratificando a visão do autor, o artigo 9º do Decreto nº 3.555/00 (BRASIL, 2000), estabelece um rol de atribuições para o exercício da função de pregoeiro, o que enfatiza a necessidade de o servidor ter um perfil apropriado, ou seja, possuir certas características essenciais para a condução do processo licitatório. Entre essas características destaca-se: conhecer bem o pregão, ter boa noção de legislação aplicável, apresentar

agilidade, seriedade, capacidade de negociação, entre outras.

Diante dessas condições, constata-se que a seleção e a designação do pregoeiro não podem e não devem ser feitas de forma aleatória, indicando-se qualquer servidor que esteja disponível ou que se ofereça para a função, como normalmente ocorre em relação às comissões de licitação. Em verdade, o gestor precisa contar com critérios que o auxiliem no processo de seleção do servidor que exercerá essa importante função. O pregoeiro deve não apenas reunir conhecimentos da legislação específica e geral, mas, igualmente, contar com habilidades que lhe permitam conduzir, de forma efetiva, as negociações, estimulando a competição mediante os lances verbais (pregão presencial) ou via Internet (pregão eletrônico). Momentos surgirão em que somente a capacidade conciliatória solucionará impasses e permitirá o prosseguimento do certame de forma satisfatória e positiva para a administração, pois a responsabilidade pelas decisões do pregoeiro é única e exclusivamente dele.

Diante do exposto, fica evidente que o servidor designado para a função de pregoeiro, deve possuir competências para o exercício da função. Portanto, conhecimentos, habilidades e atitudes são pontos essenciais, segundo a maioria dos autores quando se analisam competências.

Competência, para Fleury e Fleury (2004, p. 30), pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Contribuindo para o entendimento do tema, Zarifian (2001, p. 68) propõe uma definição para o termo, que reúna diversas dimensões e, consequentemente, compreenda várias formulações ao afirmar que “[a] competência é 'o tomar iniciativa' e 'o assumir responsabilidade' do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Na visão de Rabaglio (2001, p. 4), “[t]odo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais”. A autora define as competências técnicas como todo conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou funções específicas. Já as competências comportamentais são definidas como as atitudes e comportamentos adequados as atribuições a serem desempenhadas. Como exemplos, a autora cita iniciativa, criatividade, liderança, etc. (RABAGLIO, 2001). O servidor designado para a função de pregoeiro, necessariamente, deve reunir não só competências técnicas, mas também comportamentais.

Ao abordar o termo competência, deve-se citar o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que se tornou um marco por ter sido o instrumento legal que instituiu oficialmente, a gestão por competências no setor público federal. Conforme esse Decreto, entende-se gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, art. 2º, inciso II.). Por sua vez, Leme (2008, p. 1) acrescenta que “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

De acordo com o que foi exposto formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral **elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José.**

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro;
- b) Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no IFSC, câmpus São José;
- c) Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros; e
- d) Definir critérios e procedimentos para a seleção de pregoeiros.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O Decreto Federal nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Estabelece como uma de suas finalidades, conforme o inciso I do Art. 1º, “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2006). Portanto, a determinação legal foi um fator de grande importância a justificar a realização deste estudo.

Dessa forma, ao desenvolver tal atividade, que é particularmente importante para a administração de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), diante da cobrança cada vez maior da sociedade para que atue com eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos, é que este pesquisador percebeu que o câmpus São José do IFSC não conta com nenhum instrumento de apoio para a escolha dos candidatos a pregoeiro, nem tampouco estão formalmente definidas as competências exigidas para o exercício da função. A metodologia aplicada viabilizou a definição das competências necessárias ao servidor para o desempenho da função de pregoeiro e, uma vez definidas as competências, foi possível propor ações no sentido do aprimoramento do processo de seleção.

Para os gestores do IFSC, câmpus São José, esta pesquisa poderá contribuir para que conheçam qual perfil profissional é mais indicado, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes deve possuir o servidor, além das atribuições inerentes à função. Este estudo também poderá beneficiar o setor responsável pelas licitações, tendo em vista que o gestor poderá fazer a indicação com base em critérios adequados, contribuindo para que os serviços não sofram solução de continuidade, e ao mesmo tempo, promovendo a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados.

Os resultados desta pesquisa também poderão ser aplicados para outros câmpus do IFSC, uma vez que todos os processos licitatórios seguem diretrizes idênticas estabelecidas pela Reitoria do IFSC, mas, sempre que possível, respeitando as peculiaridades inerentes a cada unidade. Outro motivo relevante é a possibilidade de que outros órgãos federais possam utilizar os resultados obtidos, caso entendam conveniente, quando realizarem a seleção dos servidores para exercerem a função de pregoeiro.

Uma vez apresentados os argumentos que justificam o critério de relevância ou importância para a realização deste estudo, cabe abordar o

critério da originalidade, ou seja, cada atividade concreta de pesquisa deve contribuir com algo novo, novos conhecimentos gerados que possam ser incorporados ao funcionamento da Instituição. Assim sendo, cabe destacar que o autor deste estudo trabalha há vinte e sete anos no câmpus São José e exerce a função de pregoeiro há aproximadamente 15 anos, integrando a equipe de apoio, trabalhando em todos os processos licitatórios. Ao longo desses anos, pôde constatar a inexistência de critérios para a seleção dos servidores que atuam como pregoeiros e o total desconhecimento por parte dos gestores sobre as competências requeridas para o exercício da função.

Portanto, pode o autor afirmar que esta pesquisa é inédita na vida da Instituição, pois nunca foi realizado estudo semelhante. Surgiu, assim, a motivação inicial e mais uma importante justificativa para a elaboração desta pesquisa.

Os demais setores do câmpus São José – e até mesmo de todo o IFSC – poderão se beneficiar dos resultados desta pesquisa, aplicando semelhante metodologia para os diversos cargos existentes na estrutura organizacional da instituição, o que seria também algo inédito.

Por último, mas não menos importante, cabe falar sobre o critério da viabilidade da pesquisa. Este critério se refere às pessoas para auxiliar na pesquisa, financiamento e recursos materiais, além do tempo disponível para a realização do trabalho.

Com relação às pessoas para auxiliar na pesquisa, o pesquisador e idealizador desta pesquisa tem formação em administração de empresas e é pós-graduado em gestão pública, com experiência profissional na área de licitações, portanto com conhecimento técnico e profissional sobre o tema. Além disso, o fato de trabalhar com os demais pregoeiros da Instituição possibilitou conhecer as diferentes visões e práticas sobre a função de pregoeiro.

Quanto a financiamento e materiais, cabe enfatizar que o pesquisador, na condição de servidor da Instituição há vinte e sete anos, teve fácil acesso a todas as instalações, equipamentos, documentação específica da área de licitações, legislação pertinente e demais documentos, o que facilitou o desenvolvimento dos trabalhos. Quanto ao aspecto financeiro, os gastos foram irrisórios, portanto não foram considerados.

Para aplicação da pesquisa o fator tempo foi de suma importância. Assim, por fazer parte da equipe de pregão operante na instituição em estudo, paralelamente aos trabalhos rotineiros desenvolvidos por esta equipe, pôde este pesquisador desenvolver este

estudo, inclusive tendo o suporte dos demais membros da equipe, que colaboraram com seus conhecimentos teóricos e práticos.

No site do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU (<http://ppgau.ufsc.br/>) encontram-se os objetivos a serem alcançados, em consonância com as políticas de ensino superior. Em síntese, destaca-se: a formação de profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na administração universitária. Nesse sentido, este estudo poderá contribuir com a gestão pública, pois, uma vez mapeadas as competências necessárias à função de pregoeiro, o processo de seleção poderá ser aprimorado, e o servidor escolhido, por certo, reunirá as características necessárias, ou seja, terá o perfil mais adequado para o exercício da função.

Nesse mesmo site (<http://ppgau.ufsc.br/>), tem-se outro objetivo, que é desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão. Nesse sentido, a contribuição desta pesquisa, se traduz em fornecer aos gestores ferramentas de gestão que propiciem conhecimentos sobre as atribuições e as competências necessárias, assim como subsídios para implantação de um processo de seleção com base em critérios adequados, visando à escolha do servidor que possua o perfil mais adequado para ocupar a função de pregoeiro, aprimorando assim o processo de gestão.

De acordo com essa mesma fonte, a formação de profissionais comprometidos com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior é outro objetivo de vital importância. Partindo do princípio que ser competente significa não só reunir conhecimentos técnicos necessários, mas também ter atitudes e comportamentos adequados quando no desempenho de suas atribuições, esta pesquisa poderá contribuir para o alcance desse objetivo, ao identificar ou mapear as competências necessárias à função de pregoeiro e assim contribuir para que o processo de seleção seja o mais adequado. Posteriormente, desenvolver as competências individuais poderá contribuir para a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade.

O último objetivo, em síntese, conforme o mesmo site, é identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas, agregando assim valor às práticas administrativas. Como contribuição para o alcance desse objetivo, este estudo poderá propiciar conhecimentos não só aos servidores designados para a função de pregoeiro, mas também para os gestores, aprimorando o processo de gestão. De posse dos resultados alcançados por esta pesquisa, servidores

e gestores em processo de discussão, poderão estabelecer as políticas necessárias à implantação do processo de seleção, contribuindo para o aprimoramento das atividades da área de licitações onde atuam o pregoeiro e a equipe de apoio.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está dividido em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, que contempla a contextualização do tema estudado, o problema de pesquisa, o objetivos geral e os específicos, as justificativas para a sua realização da pesquisa e a estrutura desta dissertação.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica empregada, compreendendo temas como: Gestão Universitária; Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional; Competências; Gestão por Competências; Mapeamento e Seleção por Competências; Licitação e a Função de Pregoeiro.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a realização desta pesquisa. São abordados tópicos como caracterização da pesquisa, sujeitos da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise de dados e limitações da pesquisa.

Os Institutos Federais de Educação, o Instituto Federal de Santa Catarina e o câmpus São José são apresentados no quarto capítulo. Nesse capítulo, também se apresenta a política de gestão de pessoas do IFSC.

O quinto capítulo apresenta, analisa e discute os resultados alcançados mediante as técnicas de pesquisa empregadas.

No capítulo sexto, apresenta-se a elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências, que contempla considerações iniciais e o planejamento do processo de seleção com as suas etapas.

Por último, no capítulo sétimo, tem-se as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que possibilitaram um estudo mais detalhado dos temas:

- a) Gestão universitária;
- b) Políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- c) Competências;
- d) Gestão por competências;
- e) Mapeamento e seleção por competências;
- f) Licitação e a função de pregoeiro.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Antes de tratar-se do tema gestão universitária é imprescindível abordar o que é universidade. No Brasil, o conceito de universidade é regulamentado por legislação nacional, que estabelece critérios mínimos para que uma instituição de ensino superior seja credenciada. As universidades são definidas pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil (BRASIL, 1996), como:

[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996, art. 52).

Segundo Buarque (2003), as primeiras universidades surgiram a partir das escolas dos mosteiros e catedrais. Consolidou-se a universidade tendo como princípio básico a responsabilidade de educar o homem e, portanto, servir à sociedade, caracterizando-se como uma instituição social, buscando sempre a independência do saber face à religião e ao Estado e perseguindo na ideia de um conhecimento guiado por sua própria lógica.

Ao citar as mudanças que as universidades precisam promover para que possam voltar a ser uma instituição comprometida com o desenvolvimento social, Buarque (2003, p. 8) destaca:

Quase oitocentos anos depois de sua criação, as universidades precisam entender que mudanças têm de acontecer em cinco grandes eixos: a) voltar a ser a vanguarda crítica da produção do conhecimento; b) firmar-se, novamente, como capazes de assegurar o futuro de seus alunos; c) recuperar o papel de principal centro de distribuição do conhecimento; d) assumir compromisso e responsabilidade ética para com o futuro de uma humanidade sem exclusão; e e) reconhecer que a universidade não é uma instituição isolada, mas que ela faz parte de uma rede mundial.

Para Buarque (2003, p. 38) “[a] universidade tem de servir a todos. Servir a todos não significa que todos tenham acesso à universidade, mas fazer com que os profissionais universitários sirvam a todos. Tem de ser a elite da força de trabalho, a serviço de toda a população”.

Ao compartilhar a concepção de universidade como uma instituição social, Campos (2012, p. 1) chama a atenção para um importante papel da universidade: pensar a si mesma.

[...] as funções da universidade são plurais, mas é possível afirmar que a sua principal atribuição é pensar a si mesma, isto é, refletir sobre sua própria função social. Talvez isso caracterize a própria condição humana – pensar-se. E tal exercício deve ser permanente, pois, tal qual o destino de Sísifo, o pensar e o refletir precisam ser feitos e refeitos.

Corroborando a mesma concepção de universidade como uma instituição social, Rampinenelli, Alvim e Rodrigues (2005) enfatizam que, por ser considerada uma Instituição social, reflete a sociedade na qual está inserida. Tonando-se, portanto, a configuração real das relações sociais vivenciada entre os indivíduos.

Em paralelo, Nogueira (2012, p. 1) aponta como missão da universidade:

[...] permanecer interpretando com rigor o mundo e as pessoas que o cercam e vencer os desafios que se apresentam para a gestão, o ensino, a pesquisa e atividades de extensão e se depara com questões que são desafiadoras, do tipo: Como ensinar? Como ligar a formação acadêmica ao mercado? Como fazer ciência de ponta sem deixar de lado a ciência aplicada? Qual papel dos professores na direção da Universidade?

Para que estas questões sejam apuradas, Nogueira (2012) enfatiza a exigência do diálogo e do entendimento, da articulação de modo produtivo e colaborativo, da manifestação particular do pensamento, mas com os olhos nas necessidades sociais.

Por sua vez, para Wanderley (1985), a universidade é local privilegiado onde a cultura universal e as várias ciências podem ser conhecidas. Espaço para a criação e divulgação do saber, porém deve buscar uma identidade própria em consonância com a realidade nacional. As universidades são instituições sociais que formam os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior de que as sociedades necessitam. Para Wanderley (1985), as finalidades básicas das universidades são o ensino, a pesquisa e a extensão. Ainda segundo o autor, a universidade “[s]erve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode servir à transformação social. Deve ter ampla autonomia para cumprir as suas finalidades, garantindo o pluralismo das ideias e a liberdade de pensamento” (WANDERLEY, 1985, p. 11).

Wanderley afirma que, desde o seu princípio, “a universidade teve por fim cultivar e transmitir o saber humano acumulado” (WANDERLEY, 2003, p. 37). O autor destaca, ainda, que outra função importante é a formação de profissionais para as diversas carreiras de base técnica, científica e intelectual.

Os autores definem universidade sob diversos aspectos, mas o principal entre eles é o seu papel como instituição social. Nesse entendimento, contribui Chauí (2003, p. 5), ao afirmar que “[a] universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Ainda com foco na função social a autora destaca:

[...] a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num

princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUI, 2003, P. 5).

De acordo com Chauí (2003, p. 6), “a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático”. A reforma do Estado realizada no último governo da República, ao definir os setores que integram o Estado, determinou um desses setores como setor de serviços não exclusivos do Estado e nele colocou a educação, a saúde e a cultura (CHAUI, 2003). Ainda segundo Chauí (2003), dessa forma, a educação, que era concebida como um direito, passou a ser considerada como serviço, podendo ser considerada um serviço que pode ser privatizado e assim definiu a universidade como uma organização social e não como uma instituição social. Para Chauí (2003, p. 6):

A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares.

Chauí (2003) apresenta o que foi denominado de *universidade operacional*, a qual é regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Segundo Chauí (2003), nesse modelo de universidade, a docência é entendida como transmissão rápida de conhecimentos; os docentes são recrutados sem levar em conta se dominam o campo de conhecimento de sua disciplina; os docentes contratados, se não forem pesquisadores reconhecidos, são submetidos a trabalhos temporários e precários, numa linguagem usual, flexíveis.

Para Chauí (2003), atuando como uma organização, a universidade despreza a formação e a pesquisa e parte para o campo da fragmentação competitiva. Atua desta forma pois está privatizada e suas

pesquisas estão sob as exigências de mercado, ou seja, impostas pelos financiadores; assim sendo, a universidade pública, produz conhecimento destinado à apropriação privada. Para Chauí, “[a] ciência deixou de ser teoria com aplicação prática e tornou-se um componente do próprio capital” (CHAUI, 2003, p. 8).

Conforme Chauí (2003, p. 8), “[t]omadada sob a perspectiva operacional, a universidade pública corre o risco de passar por uma modernização que a faça contemporânea do Século XXI, sem que se toque das causas que deram origem a esse modelo universitário”.

Verifica-se, que, mesmo se definindo a universidade sob múltiplos aspectos, o seu papel como instituição social recebe destaque na visão dos autores. Em paralelo, tratando de temas de grande importância como as crises enfrentadas por essas instituições e a reforma universitária, Santos e Almeida Filho (2008), abordam as crises da universidade pública, as quais denominam de *crise de hegemonia*, *crise de legitimidade* e *crise institucional*. A crise de hegemonia deve-se ao fato de que, se antes a universidade pública era a única a atuar na educação superior, agora compartilha essa missão com outras instituições. A crise de legitimidade refere-se à dualidade entre oferta de ensino superior a uma minoria privilegiada, ou a democratização do saber. Já a crise institucional, por sua vez, está pautada na contradição da universidade pública comportar-se como uma organização social, mas identificar-se como uma instituição social.

Santos e Almeida Filho (2008), defendem uma reforma universitária que estabeleça não só autonomia nas áreas financeira e administrativa, mas também promova uma profunda reorganização da ordem estabelecida. Para os autores, é necessária uma reestruturação da atual estrutura curricular vigente nas universidades, promovendo a ampliação do acesso e antecipando a inserção dos alunos no mercado de trabalho (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Assim, de acordo com os autores, concebe-se a universidade como uma instituição que tem como principal característica ser uma instituição social. Significa dizer que, para isso, deve estar comprometida com o desenvolvimento da sociedade onde está inserida, contribuindo para a formação de profissionais que possam estar a serviço de toda a população.

A universidade não pode perder de vista a necessidade de estar constantemente repensando a sua função social, para que possa refletir a própria sociedade onde atua. Sua função não é somente a formação de profissionais de nível superior, mas também a criação e disseminação de conhecimento, mantendo docentes atualizados e capacitados para

efetuar a transmissão de conhecimento e contribuir para uma formação muito mais sólida do corpo discente, tornando-se profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento social nas mais diversas áreas do conhecimento humano e, assim, legitimar-se junto a esta sociedade.

Apresentadas algumas concepções sobre universidade, suas características, finalidades e o cenário onde essas Instituições estão inseridas, fica mais fácil entender o que é gestão universitária. Silva Junior (2006, p. 54) sobre gestão universitária, faz as seguintes considerações:

A gestão universitária é vista como a prática gerencial envolvendo aspectos como a estratégia e a estrutura organizacional, a dinâmica e o comportamento de pessoas e grupos de pessoas que atuam nas instituições universitárias, considerando que a análise dessa estratégia, estrutura e dinâmica organizacional focaliza fatores como missão, propósito global e objetivos, porte, sistemas hierárquicos, de controle e de comunicação, métodos e procedimentos em organizações universitárias, além da avaliação de desempenho institucional.

Corroborando a visão de que o comportamento das pessoas e grupos de pessoas é mais um aspecto dentre outros na gestão universitária, como contribuição para um melhor entendimento sobre esse tópico, Souza (2008) destaca que, na gestão universitária, é necessário que haja um clima onde as pessoas possam exercer a criatividade, ser proativas, assumir compromissos e estar abertas a novas ideias e ao diálogo. Por sua vez, tal clima também deve propiciar a reformulação de valores, estratégias e relações sociais de trabalho. Deve levar a que as pessoas se prontifiquem a trabalhar em equipe, encarando as novas tecnologias, adotando uma postura crítica, ética e espírito empreendedor.

De acordo com Souza (2008), referindo-se a abordagem de Baldrige (1982), as universidades são vistas pelos estudiosos da área de gestão universitária como organizações complexas, cujas características são muito diferentes de outras organizações. Portanto, Souza (2008) considera que as teorias tradicionais da administração não se aplicam a elas. Ainda com foco nas características das organizações universitárias, Souza reflete:

[...] as universidades possuem uma missão muito ampla, ambígua e intangível, o que gera dificuldades em se definir e operacionalizar objetivos; o planejamento nas universidades é uma atividade isolada e esporádica, funcionando motivado por ciclos de orçamento em curto prazo e por objetivos pessoais, desvinculadamente de definição de estratégias e reexame da finalidade ou missão à luz das modificações ambientais; seus profissionais trabalham de modo independente com relação aos seus colegas e a sua forma de trabalho, sendo que eles mesmos controlam suas atividades e resistem à racionalização, impedindo que analistas de estruturas racionalizem suas habilidades; as universidades crescem sem que seja feita uma análise concreta da relevância em cada estágio de sua evolução; as organizações universitárias não possuem habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas; as suas linhas de autoridades são pouco claras; os seus dirigentes funcionam como catalisadores: não mandam, mas negociam, não planificam de forma ampla e tratam de resolver problemas utilizando-se de soluções preexistentes; as mudanças dependem do consenso e da autoridade de uma grande quantidade de pessoas (SOUZA, 2008, p. 3).

Ao abordar o empreendedorismo nas Instituições universitárias, Souza (2008) ressalta que os estudos nessa área ainda são recentes, tendo como enfoques principais: a) a instituição, por meio dos seus esforços, busca tornar-se empreendedora, ou seja, desenvolve uma gestão universitária empreendedora; b) adota-se um modelo de ensino que objetiva desenvolver uma visão empreendedora em seus acadêmicos. O autor considera o empreendedorismo de importância fundamental na gestão dessas instituições:

o empreendedorismo na gestão universitária é fundamental, contudo deve haver entendimento de que o conhecimento está nos indivíduos e com eles permanecerá enquanto fizerem parte da organização. Assim, o caráter intangível do conhecimento caracteriza a complexidade das instituições universitárias (SOUZA, 2008, p. 6).

Sobre empreendedorismo, contribui Buarque (1992) ao afirmar que competência, sensibilidade política e capacidade intelectual são atributos imprescindíveis para um gestor universitário poder lidar com crises internas e externas nessas Instituições. Não pode faltar também a capacidade para imaginar e criar o futuro, não devendo confundir-se a política com partidarismo ou corporativismo. Segundo o autor, é de suma importância o empreendedorismo na gestão das universidades, para que possam melhor se adaptar às mudanças exigidas pela sociedade, e promover a melhoria no nível de qualidade de vida da população.

Ao abordar eleições diretas nas universidades para escolha do seu principal gestor, Buarque (1992) ressalta que nesse momento, a instituição é levada a debater o seu futuro, seus projetos, seus compromissos, o que favorece a escolha de alternativas que de outra maneira não chegariam a se manifestar. Segundo Buarque (1992), o que está em discussão não é a escolha de um reitor melhor, e sim uma universidade melhor e diferente. O autor conclui dizendo que: “se não for posto em debate a missão, os projetos e a estrutura universitária, concentrando o processo eleitoral em debates partidários ou administrativos, a eleição direta perde a razão de ser” (BUARQUE, 1992, p. 51).

Seguindo este raciocínio, e contribuindo para um melhor entendimento sobre as características dessas Instituições, Colossi (2004, p. 29) destaca duas correntes que caracterizam o ritmo das mudanças nas instituições universitárias, a *teoria da evolução* e a *teoria da revolução*. Destaca essas correntes para asseverar que a instituição universitária caracteriza-se:

Pela abordagem evolutiva, mesmo quando imposta por instrumentos legais como a LDB. Como instituição social, a universidade emana e volta-se ao contexto societário onde ela está inserida, e portanto seu ritmo de mudança obedece a suas características próprias (COLOSSI, 2004, p. 29).

A obra intitulada *A colação de Grau e o Espaço Público*, lançada em 2015, apresenta a pesquisa realizada junto aos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela pesquisadora Cléia Normandina Silveira Ramos (RAMOS, 2015). No capítulo IV, a autora expõe o que é a universidade pública na concepção dos gestores

entrevistados. Segundo Ramos (2015), foi possível perceber que o gestor universitário associa a universidade pública ao seu funcionamento com recursos exclusivamente públicos e ao seu compromisso com a sociedade. Portanto, significa dizer, que o gestor público considera que a universidade é mantida pelo governo com recursos públicos, e assim, precisa retornar o investimento feito por meio da disseminação do conhecimento e propiciar a melhoria do nível de qualidade de vida do povo. Por outro lado, Ramos (2015, p. 99) ressalta que “o gestor também tem consciência de que, para que a universidade pública possa cumprir seu compromisso social, é necessário que as políticas públicas contribuam para isso, ou seja, sejam desenvolvidas com este objetivo”.

Segundo Ramos (2015), a percepção dos gestores sobre universidade pública engloba aspectos como financiamento, responsabilidade social, produção de conhecimento, políticas públicas e organização da instituição. A autora destaca a importância que representa para o gestor a conscientização da responsabilidade social da universidade pública por parte da comunidade universitária. Assim sendo, Ramos (2015, p. 100) apresenta o seguinte relato de um entrevistado:

Vejo a responsabilidade da universidade com preocupação, pois as pessoas, sobretudo os beneficiários, como somos alunos e professores, não temos suficiente consciência do privilégio e da responsabilidade do que significa a universidade pública. A universidade pública tem a ver de forma direta com a manutenção e a consolidação da condição de cidadão que todos temos que ter. Essa condição de cidadão está hoje em dia muito ameaçada, por exemplo, pela nossa transformação em consumidores. Certamente que não haveria uma sociedade em que não consumamos, mas a exorbitação de nosso papel de consumidor acaba prejudicando a nossa condição de cidadão. E cidadão significa alguém que se sente parte de um conjunto que é responsável por uma comunidade, que quer e deseja participar nas decisões que tenha cunho público. Para tudo isso, acho que não tem instituição mais diretamente comprometida que a universidade, e a universidade pública. Aliás, se não houvesse mais ensino público em geral, eu não sei realmente se

uma sociedade do tipo democrática pode continuar a existir.

Para Ramos (2015), nas últimas décadas, as políticas de governo implementadas a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988) têm sido marcadas pela influência do neoliberalismo, ou seja, interesses econômicos dificultaram o aporte financeiro para as universidades, o que ajudou a enfraquecer o seu desenvolvimento. Segundo Ramos (2015, p. 104), “[é] neste cenário que o gestor universitário sente o reflexo nas suas atividades laborais, onde muitas vezes tem que se valer de artifícios, que podem até ser considerados como vestígios de privatização, para materializar a essência da função da universidade pública”.

Quanto aos Institutos Federais, os mesmos possuem diversas características semelhantes e, em muitos casos, idênticas às universidades. A seguir apresentam-se algumas dessas características, que revelam a possibilidade da aplicação da prática gerencial da gestão universitária nos Institutos Federais.

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), criou os Institutos Federais e instituiu no âmbito do sistema federal de ensino a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Os Institutos Federais possuem natureza jurídica de autarquias, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Conforme estabelece o artigo 2º dessa mesma Lei, os Institutos Federais são “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas” (BRASIL, 2008, art. 2). No que diz respeito à estrutura organizacional, “os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores” (BRASIL, 2008, art. 11).

Percebe-se, na edição desta Lei (BRASIL, 2008), que os Institutos Federais conquistaram *status* de universidade por apresentarem características dessas Instituições. Entre essas características, destaca-se a sua estrutura organizacional multicampi, a criação do órgão executivo denominado reitoria, a natureza jurídica de autarquia e a nomeação dos reitores pelo Presidente da República. Os

Institutos Federais não foram criados para competir com as Universidades Federais, embora possuam estrutura organizacional semelhante em muitos aspectos, mas, para com elas somar esforços, no sentido de promover o desenvolvimento do Brasil na área do ensino público, ofertando educação profissional e tecnológica.

Portanto, pelo conteúdo exposto, verifica-se que é possível a aplicação das concepções acerca da gestão universitária aos Institutos Federais. Na seção a seguir, destaca-se sucintamente a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

2.2 POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006) e instituiu a gestão por competências no setor público. Trata-se de mais uma política pública, visando à reforma e à modernização do Estado, ao lado da valorização das pessoas, e é um exemplo de iniciativa do governo que instituiu uma política fundamentada no desenvolvimento permanente do servidor, com foco na sua capacitação, para alavancar a aptidão do órgão na geração de melhores serviços e resultados para a sociedade.

Tal Decreto (BRASIL, 2006) traz como inovação, colocar a gestão por competências como um modelo que deve ser desenvolvido nos órgãos públicos. Estabelece as seguintes finalidades conforme o Artigo 1º:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Para tanto, ele incentiva o servidor a frequentar capacitações que favoreçam o desenvolvimento de competências individuais e institucionais, coerentes com os objetivos organizacionais. No referido Decreto (BRASIL, 2006, art. 2º, inciso I), capacitação significa “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. A capacitação poderá ocorrer por meio de cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Deve-se incluir nesse rol de cursos mestrado, doutorado ou pós-doutorado (BRASIL, 2006).

Conforme o mesmo Decreto (BRASIL, 2006, art. 2º, inciso II), sobre gestão por competências entende-se “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades. Ainda segundo o Decreto (BRASIL, 2006), são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tal política tem como instrumentos para sua viabilização o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006). Um comitê gestor também é criado para auxiliar os órgãos públicos nessa nova empreitada da capacitação, objetivando zelar pelo cumprimento do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

Destaca-se, que apesar do referido Decreto (BRASIL, 2006) enfatizar o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, o mesmo é citado em razão de ter sido o instrumento legal que

instituiu oficialmente a gestão por competências no setor público federal, ou seja, tornando-se um marco.

Na seção 2.3, abordam-se concepções e outros aspectos acerca do tema competências.

2.3 COMPETÊNCIAS

O termo competência teve origem em uma época remota, no final da Idade Média, sendo utilizado principalmente na área jurídica. Significava a autoridade atribuída a uma instituição, ou mesmo a uma pessoa, para avaliar e julgar determinada questão. O conceito de competência, por extensão, passou a indicar o reconhecimento da sociedade sobre a aptidão ou capacidade de alguém para emitir opinião sobre determinado assunto. Posteriormente, e com o surgimento da administração científica, começou a ser utilizado para qualificar uma pessoa com capacidade para realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Na área da educação e da psicologia, o tema competências passou a ser estudado a partir da década de 1970, quando ganhou importância e tornou-se assunto de discussões na área acadêmica e empresarial. As pesquisas ocorriam principalmente com foco na pessoa (as competências do indivíduo), nas organizações (as competências essenciais) e nos países, por meio dos sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY; FLEURY, 2001). O termo competência vem sendo cada vez mais difundido e utilizado nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

2.3.1 Competências: conceitos e tipologias

No *Novo Dicionário da Língua Portuguesa* (FERREIRA, 2009, p. 508), competência é “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Já Para Fleury e Fleury (2004, p. 30), competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Fleury e Fleury (2001, p. 185) destacam que o conceito de competência profissional é compreendido como:

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que

justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Ao tratar do tema conhecimentos específicos, Fleury e Fleury (2004) ensinam que são informações e conhecimentos técnicos que o indivíduo possui, relativos à sua área de atuação, que precisam ser utilizados e atualizados frequentemente, objetivando o cumprimento de suas tarefas, solução de problemas ou até mesmo o desenvolvimento de produtos, projetos, etc. Tais conhecimentos precisam ser disponibilizados interna ou externamente, para garantir sua circulação. Por outro lado, as competências comportamentais, por Fleury e Fleury denominadas de competências sociais, são assim definidas: “competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times” (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 36).

Em síntese, constata-se que os autores destacam a definição de competências associada não só aos conhecimentos que o indivíduo necessariamente precisa possuir, mas, também, as habilidades e atitudes que deve dispor para a solução dos seus problemas. Com esse mesmo entendimento, inclusive quanto à definição de competências técnicas e comportamentais, Rabaglio (2001, p.3) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”.

Na visão de Rabaglio (2001, p. 4), “[t]odo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais”. As competências técnicas são definidas pela autora como todo conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou funções específicas. Já as competências comportamentais, Rabaglio as define como as atitudes e comportamentos adequados as atribuições a serem desempenhadas, como iniciativa, criatividade, liderança, etc. (RABAGLIO, 2001).

Rabaglio (2001) destaca que o profissional cuja formação se deu quando os valores de mercado eram apenas as competências técnicas precisa se reformular imediatamente, antes que o próprio mercado o exclua. Desenvolver competências com criatividade, flexibilidade, inovação e empreendedorismo torna-se o grande desafio. Sob esta perspectiva, “conhecimento é o que sabemos; habilidade é o que praticamos e atitude são as características pessoais que nos levam a praticar o que sabemos” (RABAGLIO, 2006, p. 22), gerando o desempenho profissional.

Com base nos autores citados, ser competente é ter uma atitude, é agir diante de uma situação, é responsabilizar-se por algo e assumir o risco, conforme afirma Zarifian (2001, p.78):

Aceitar, assumir responsabilidades por desempenhos é, se for o caso, aceitar questionar seus métodos de trabalho, é defrontar-se com problemas novos; logo, é desenvolver uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional. Tal distanciamento e tal reflexão são difíceis para pessoas que foram marcadas pelo taylorismo, ou que aprenderam “macetes” ocupacionais, e que tendem naturalmente a reproduzir e defender. São mais fáceis e espontâneos no caso dos jovens.

Zarifian (2001, p. 66) apresenta a concepção de competência profissional, que foca a mudança do comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização:

Competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Cabe à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Propondo uma definição que reúna diversas dimensões e, conseqüentemente, compreenda várias formulações, Zarifian (2001, p. 68) afirma que “[a] competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Esta formulação procura dar importância ao que muda

fundamentalmente na organização do trabalho, como a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001), ao tratar das competências comportamentais, ensina sobre *tomar iniciativa* e lembra que a palavra *iniciativa* vem do verbo *iniciar*, começar alguma coisa no mundo. É uma ação que transforma algo existente, ou que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria. Por sua vez, sobre a palavra *assumir*, afirma que “a competência é assumida, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Segundo o autor, nesse contexto, o estudo das competências técnicas e comportamentais torna-se indispensável para as organizações identificarem o desenvolvimento de seus profissionais, podendo avaliar seus desempenhos dentro e fora do ambiente de trabalho. Por sua vez, os profissionais estão cada vez mais diante de novas situações no seu dia a dia nas organizações. Assim sendo, torna-se difícil determinar com precisão o agrupamento de tarefas que esses profissionais terão para executar (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2003) afirma que a qualificação sobressai das competências adquiridas por um indivíduo, por meio da sua formação ou mesmo pelo exercício das suas atividades profissionais, utilizando esses recursos na prática. Portanto, competência é uma nova forma de qualificação.

Segundo Dutra (2002, p. 127), competência, para alguns autores, significa o “conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de performance”. O autor apresenta como contribuição, para melhor entendimento do tema, as principais correntes que deram origem ao termo. De acordo com Dutra (2002), não obstante a possibilidade de interpretar a competência de múltiplas maneiras é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira corrente teórica é formada por autores norte-americanos que desenvolveram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, sendo os mais conhecidos McClelland (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), de acordo com Dutra (2002). Para esses autores, “competência é o conjunto de qualificações (underlying characteristics) que permite que uma pessoa tenha performance superior em um trabalho ou situação” (DUTRA, 2002, p. 127). Segundo Dutra, “[e]ssas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa

desenvolva uma performance superior em seu trabalho”(DUTRA, 2002, p. 127).

A segunda corrente teórica indicada por Dutra (2002) é a francesa, que surgiu nos anos 1980 e 1990, e seus principais expoentes, Bortef (1994) e Zarifian (1996), contestavam a definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, ou seja, àquilo que provem, produzem ou entregam. Para eles, possuir qualificações para realizar um determinado trabalho não garante que será realizado o que foi demandado (DUTRA, 2002).

Dutra (2002) destaca que, segundo a corrente teórica francesa, competência é colocar em prática o que conhecemos, quando nos deparamos com uma determinada situação que envolve elementos tais como as relações de trabalho, a cultura de uma empresa, imprevistos, entre outros. Portanto, segundo o autor, “podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos” (DUTRA, 2002, p. 128).

A seguir, no Quadro 1, é apresentado um breve histórico dos conceitos de competências, de acordo com diversos autores estudiosos do tema.

Quadro 1 – Histórico dos conceitos de competência

AUTOR	CONCEITO	AUTOR	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	6. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	7. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência.”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	9. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	10. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Fonte: Bitencourt (2001, p. 28).

Sobre as duas principais correntes, a norte-americana e a francesa, Dutra (2002) acrescenta que os principais estudiosos do tema

procuram, na atualidade, pensar a competência como a somatória dessas duas escolas. Por consequência, a competência pode ser vista não só como a capacidade de entrega da pessoa, mas também como as qualificações que possui para entregar.

Discordando em parte da visão dos demais autores sobre a definição do termo competência, Carbone et al. (2006) enfatiza que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar determinada atividade por si só não define competência, pois há que ser considerado também o desempenho expresso em comportamentos e os resultados decorrentes deste conjunto.

Colaborando no sentido da compreensão do termo competência, Durand (1998) apresenta a sua concepção com base em três dimensões: *conhecimento*, *habilidade* e *atitude*, reunindo questões técnicas, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Assim, de acordo com o autor, competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias ao alcance de determinado propósito (DURAND, 1998). A figura 1 ilustra a concepção do termo, segundo o autor.

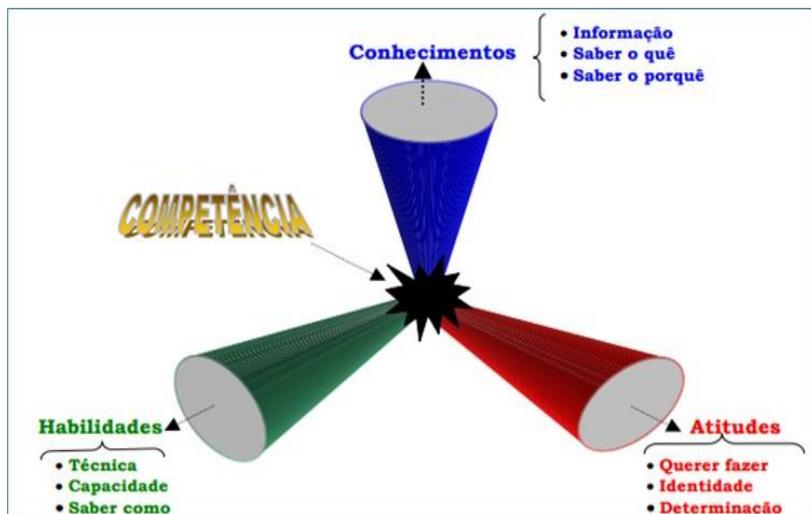


Figura 1 – As três dimensões da competência

Fonte: Adaptado de Durant (2006, p. 281).

Para o autor, as três dimensões significam: **Conhecimento:** informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e que lhe

permitem entender o mundo; **Habilidade**: capacidade de aplicar o conhecimento aprendido, saber como fazer algo, podendo ser intelectual, físicas e motoras, pessoais e de personalidade, técnicas e operacionais; **Atitude**: está relacionada a aspectos afetivos e sociais ligados ao trabalho (DURAND, 2006).

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva e, segundo Durand (1998), envolve simultaneamente a dimensão do **conhecimento** pela sua assimilação, **habilidade** pela sua integração e **atitude** pela relevância para o contexto organizacional específico ou para um alto desempenho no trabalho.

Contribuindo com esta mesma visão, Leme (2008) apresenta o que denomina de pilares das competências, onde a dimensão **Conhecimento** é representado pela letra “C”, a dimensão **Habilidade** é representada pela letra “H” e, por último e não menos importante, a dimensão **Atitude** é representada pela letra “A”. Como resultado tem-se o **CHA**.

Portanto, cada dimensão segundo Leme (2008, p. 18), representa:

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos;

A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia;

Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Leme (2008) concebe que as competências são divididas em dois grupos – competências técnicas e competências comportamentais – e apresenta os seguintes conceitos:

Competências Técnicas - É tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. É tudo aquilo de que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente. Competências Técnicas podem ser procuradas como palavras-chave nos currículos dos candidatos e depois averiguadas em

entrevistas e testes práticos. Competências Comportamentais - É tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras (LEME, 2008, p. 15).

No Quadro 2, é apresentado o desdobramento do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) em competência técnica e competência.

Quadro 2 – Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Adaptado de Leme (2008, p. 18).

No Quadro 3, apresentam-se, como contribuição para a elucidação do tema desta pesquisa, as competências para o profissional.

Quadro 3 – Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Considerando as diversas concepções sobre competências apresentadas pelos autores, bem como as três dimensões ou o CHA, constata-se que o foco principal são as competências do indivíduo ou do profissional.

Quando trata o tema atribuição das competências, Dutra, (2008), apresenta o foco não só no indivíduo, mas também na organização. Para Dutra (2008), as pessoas e as organizações formam um processo contínuo de troca de competências. As organizações preparam as pessoas, enriquecendo-as ao transferir seu patrimônio a elas e assim tornando-as capazes de enfrentar novas situações pessoais e profissionais, tanto fora quanto na própria organização. Por sua vez, quando desenvolvem sua capacidade individual, as pessoas entregam ou transferem para a organização seu aprendizado, tornando-as capazes de enfrentar novos desafios.

Nesse entendimento, Fleury e Fleury (2001), por sua vez, acrescentam que a noção de competência está ligada a ação, e isso significa estar habilitado para agir, ser capaz de mobilizar recursos, de integrar saberes múltiplos e complexos, ser capaz de aprender, engajar-se, encarregar-se com responsabilidades, e possuir visão estratégica. Portanto, para a organização, as competências devem agregar valor econômico e, para o indivíduo, valor social (FLEURY E FLEURY, 2001). A Figura 2 ajuda a elucidar o que apresentam os autores.



Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

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

Contribuindo para entendimento do assunto e com foco nas competências da empresa, Rabaglio (2001, p. 8) afirma que “[a]s competências da empresa definem como deve ser o comportamento da empresa no mercado, e esse comportamento aparece por meio de resultados conseguidos pelas pessoas”. A empresa, por sua vez, deve procurar envolver as pessoas durante o processo de difusão das competências, buscando conscientizá-las dos benefícios da incorporação de um perfil de competências, que busque associar valores à empresa e ao seu próprio perfil profissional (RABAGLIO, 2001).

Compartilhando do mesmo entendimento, quando trata da definição das competências organizacionais, Leme (2008, p. 27) acrescenta, com muita relevância: “Nessa etapa do processo, serão definidas as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com a Missão, Visão, Valores e Estratégia, o MVVE”.

Por outro lado, retomando o foco nas competências organizacionais, Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização: a) Competências sobre processos; b) Competências técnicas; c) Competências sobre a organização; d) Competências de serviço; e) Competências sociais.

Ainda, tratando-se do enfoque conceitual de competência, Saupe et al. (2006, p. 35), em sintonia com a definição apresentada pelo demais autores, afirmam que:

O termo competência está sempre associado a um verbo de ação, ou seja, a prática de uma ação fundamentada em conhecimento, definido como um conjunto de características moldáveis, desenvolvidas ou não conforme a necessidade do profissional para melhor desempenho de suas tarefas, considerando o ambiente ou contexto no qual está inserido.

Portanto, os autores definem competência como “resultado de um conjunto de capacidades referidas aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes que conferem ao profissional, condições para desenvolver seu trabalho” (SAUPE et al., 2006, p. 33).

Sobre as dimensões da competência, Saupe et al. (2006, p.33) concordam com os demais autores e apresentam as seguintes definições:

Conhecimento - Conjunto de conteúdos obtidos predominantemente por meio de exposição, leitura e reelaboração crítica que possibilitam ao

profissional o domínio cognitivo de um saber e a capacidade de tomar decisões e resolver problemas em sua área de atuação [...];

Habilidade - Conjunto de práticas adquiridas sobretudo por demonstração, repetição e reelaboração crítica que fornecem ao profissional o domínio psicomotor, a perícia de um saber fazer e a capacidade de tomar decisões e resolver questões no seu campo de atuação (intervenção)..

Atitudes - Conjunto de comportamentos adquiridos por intermédio de observação, introyeção e reelaboração crítica que conferem ao profissional o domínio ético e afetivo de um saber ser e saber conviver, além da capacidade de tomar decisões e de solucionar problemas na sua área de atuação (intervenção).

No cenário atual, as organizações buscam maior competitividade e diferenciação no mercado por meio das pessoas e suas competências profissionais. É neste cenário que a gestão por competências aparece como uma tecnologia gerencial relevante na gestão das organizações, na qual a ênfase nas pessoas torna-se recurso determinante para o sucesso organizacional.

2.3.2 Gestão por competência

A gestão de pessoas passa por grandes transformações. Os tradicionais e inadequados modelos de gestão estão passando por transformações e se adequando às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (FISCHER, 1998). A partir de experiências bem-sucedidas, é possível observar o surgimento de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre as pessoas e as organizações, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (FISCHER, 1998).

Conforme visto ao longo deste estudo, a gestão por competências foi instituída oficialmente no serviço público federal brasileiro com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). Entende-se gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, art. 2º, inciso II.).

Segundo Leme (2008, p. 1), “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais”. É necessário que a organização tenha bem definida qual é a sua visão sobre aonde pretende chegar daqui a alguns anos. Só assim torna-se possível a implantação de um modelo de gestão por competências. A visão da empresa passa a ser um dos principais aspectos da gestão por competências (LEME, 2008).

Para Leme (2008), a gestão por competências não é o processo de mapeamento, mas o que se faz com as competências mapeadas. Segundo o autor, a gestão por competências é:

- Identificar as competências de que uma função precisa;
- Identificar as competências que o colaborador possuiu;
- Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (LEME, 2008, p. 1).

Para implantar a gestão por competências, é necessário que toda a organização esteja envolvida. Leme (2008) ensina que o projeto de implantação precisa ser compartilhado por todos os envolvidos, a começar pela direção da organização. Implantar a gestão por competências em apenas algumas funções, geralmente da gerência para um nível mais alto, ou um setor qualquer da organização, não significa um erro, porém o processo está incompleto na visão de Leme (2008). A realidade que se apresenta no mercado é a implantação da gestão por competências em parte da organização. O motivo para que tal realidade ocorra é a falta de preparo dos profissionais ligados e dos profissionais afins, ou seja, aqueles que participam com produtos e serviços complementares para a execução do projeto (LEME, 2008). Leme (2008, p. 26) afirma: “É possível, sim, implantar Gestão por Competências em toda a organização e em todas as suas funções, até

mesmo as mais simples, independente de tamanho ou número de colaboradores e, ainda, com recursos financeiros acessíveis”.

As etapas da implantação segundo Leme (2008), são:

1. Sensibilizar.
2. Definir as Competências Organizacionais.
3. Definir as competências de cada Função.
4. Identificar as Competências dos Colaboradores.
5. Desenvolver os colaboradores.
6. Acompanhar Evolução/Gestão por Competências (LEME, 2008, p. 26).

Nesse entendimento, sobre os objetivos da implantação da gestão por competências, Rabaglio (2001, p. 8) esclarece:

O grande objetivo da Gestão por Competências é criar um modelo de competências para cada função dentro da empresa, isto é elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho.

Por sua vez, Brito (2005) acrescenta que a gestão por competência não objetiva a imposição de competência específica à organização por meio de mudanças estruturais, mas reforçar as perspectivas por meio das ações de gerentes e colaboradores. Portanto, deve haver o engajamento das áreas de planejamento e desenvolvimento que só ocorre com o envolvimento de todos.

Diante do que foi exposto, conclui-se que, para o alcance dos seus objetivos, a organização tem na gestão por competências um instrumento primordial para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim, poderá tornar-se mais eficiente, melhorando sua produtividade e o nível de colaboração ou motivação para o trabalho por parte de seus colaboradores. O aproveitamento das competências existentes por meio da realocação de colaboradores, assim como o processo de seleção, também poderá ser aperfeiçoado. Isso significa, na prática, que os novos contratados poderão ser direcionados para as áreas onde possuem maior competência e onde haja maior interesse da organização.

2.3.3 Mapeamento e seleção por competências

2.3.3.1 Mapeamento de competências

Partindo-se dos pressupostos teóricos apresentados até este ponto, constata-se que a organização deve ter clareza sobre sua missão, visão, valores, objetivos e metas, bem como conhecer quais são seus desafios, e assim, poder estabelecer o conjunto de competências que lhe é próprio. Portanto, ao adotar o processo de gestão por competências, terá que realizar também um diagnóstico da situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Neste momento, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas, ou seja, esse é o momento em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais. A etapa inicial do mapeamento de competências tem como propósito identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional.

Para montar um modelo de competência, existem várias formas de se obter as informações. De acordo com Rabaglio (2001), esse trabalho pode ser feito por meio de: análise dos comportamentos de todos os colaboradores, ou daqueles considerados com melhor desempenho em cada área, sendo que aspectos como a cultura da empresa, número de colaboradores e função fornecem base para o estabelecimento dos critérios; análise de um grupo de colaboradores que exercem a mesma função de forma eficaz; análise de um grupo de colaboradores que representam áreas semelhantes (gerentes, operários); busca, em outras empresas, de informações sobre funcionários com atividades semelhantes e que apresentam bom desempenho.

A escolha dessas formas, conforme Rabaglio (2001) dependerá da disponibilidade de tempo e de recursos financeiros, da cultura da empresa e da metodologia selecionada para a elaboração do mapeamento de competências. Nesse contexto, para Rabaglio (2001, p. 10),

Isso significa que precisamos descrever em detalhes as atribuições do cargo a fim de identificar para cada atribuição, quais as competências necessárias a um desempenho eficaz. Todas as informações que conseguimos sobre o cargo, são indicadores de competências.

Um tema fundamental quando se trata da elaboração do mapeamento de competências é a identificação da lacuna ou *gap* de competências. Assim sendo, de acordo com Carbonet et al. (2006, p. 172), o mapeamento tem como finalidade:

Identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. [...] Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização.

Carbonet et al.(2006) apresentam uma síntese do modelo de gestão por competência, com destaque para as formas de mapeamento das competências pelas organizações, conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese do modelo de gestão por competência

NÍVEL DA COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	FORMAS DE MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS PELAS ORGANIZAÇÕES	APLICAÇÕES DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL
Competência Organizacional	Atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela.	Análise documental; utilização de métodos e técnicas de pesquisa; realização de workshops.	Diagnóstico organizacional; identificação de lacunas ou gaps de competências.
Competência Profissional (combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamento que se exerce em um contexto preciso).	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional.	Análise documental; utilização de métodos e técnicas de pesquisa.	Diagnóstico individual; identificação de lacunas ou gaps de competências; sistematização da capacitação profissional; orientação profissional.

Fonte: Adaptado de Carbonet et al. (2006, p. 172)

Relativamente ao mapeamento de competências, Pires et al. (2005) destacam que o aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. Assim sendo,

[a] clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos (PIRES et al, 2005, p. 21).

Segundo os autores, a organização deve primeiramente identificar e conhecer quais são os seus objetivos estratégicos e, após formular os seus planos estratégicos, paralelamente, deve desencadear a etapa de mapeamento de competências, o que contribuirá para a implantação da gestão por competências.

Contribuindo para o melhor entendimento sobre o tema mapeamento de competências, Carvalho et al. (2009, p. 49), ao abordarem os possíveis caminhos para definição ou mapeamento de competências ensinam:

Não existe um caminho único para definição ou mapeamento das competências essenciais de uma organização. O mais importante no processo, independentemente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados é considerar a visão de futuro, a missão, os valores, as estratégias para o alcance dos objetivos e a cultura da organização como base para esse mapeamento.

Para os autores, a missão, a visão de futuro, valores, estratégias e a cultura da organização, são os pontos mais importantes a serem considerados na implantação do mapeamento de competências, independentemente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados.

Ao mesmo tempo, apontam que não existe um único caminho para a implantação desta etapa.

Segundo Carvalho et al. (2009), a pesquisa documental, as entrevistas, o grupo focal e os questionários estruturados, são algumas das metodologias que podem ser utilizadas para o processo de mapeamento de competências. Quando se trata de explorar problemas e compreender contextos pouco conhecidos, as metodologias qualitativas são bastante úteis (CARVALHO et al., 2009). Sua aplicação permite obter informações relevantes sobre dada realidade a partir de amostra não estatística de determinado universo. Para Carvalho, “[u]ma pesquisa qualitativa é, em parte, descritiva: busca compreender um fenômeno de forma ampla a partir da perspectiva de seus participantes” (CARVALHO et al., 2009, p. 50). Outra metodologia utilizada são os questionários estruturados, que, segundo Carvalho et al. (2009, p. 50),

podem servir a propósitos qualitativos ou quantitativos. O que diferencia esses propósitos é, principalmente, a forma de seleção da amostra de entrevistados, bastante rigorosa em uma pesquisa quantitativa. Abordagens quanti-qualitativas, que combinam a aplicação de questionários e formas de pesquisa qualitativa, permitem superar algumas dificuldades de identificação de competências e lacunas por serem mais rápidas, com custos menores e com análise focada nos indivíduos. Essas abordagens partem de uma consulta aos membros da organização para identificar as competências, tanto organizacionais quanto individuais.

A aplicação de questionários estruturados, quando utilizados numa combinação das abordagens quanti-qualitativas, segundo os autores, além de superar algumas dificuldades de identificação, é mais rápida, além de apresentar menores custos e ter sua análise focada nos indivíduos, possibilitando identificar as competências individuais e organizacionais. Assim sendo, as competências profissionais e as estratégias organizacionais estão intimamente vinculadas. Portanto, os itens do questionário devem expressar sempre as competências fundamentais à realidade pesquisada (CARVALHO et al., 2009).

Os questionários *online* tornaram-se um recurso cada vez mais utilizado, pois facilitam o acesso ao entrevistado com baixo custo de aplicação (CARVALHO et al., 2009). Como desvantagem, apresentam

uma baixa taxa de retorno. Para melhorar essa taxa, torna-se importante comunicar antecipadamente sobre a pesquisa que está sendo realizada e a sua importância. Contatos telefônicos diretos também podem ser necessários para estimular os respondentes (CARVALHO et al., 2009).

Carvalho et al. (2009, p. 57) chamam a atenção para os cuidados com o uso do questionário:

Testar o questionário antes de sua aplicação. No caso de entrevistas pessoais, dispor de equipe treinada para aplicar os questionários. O entrevistador deve apenas ler o questionário e anotar as respostas, sem interagir com o respondente. Nesse caso, é desejável ter formas de verificação das respostas: mecanismos que permitam localizar e contatar o respondente para checar a veracidade da aplicação. Os questionários podem incluir questões de resposta aberta. Nesse caso, o tratamento dos dados é diferenciado, exigindo outro tipo de análise, semelhante ao levantamento de informações por meio de entrevista.

A pesquisa documental, segundo Carvalho et al. (2009), significa a análise dos mais diversos documentos sobre a vida da organização, podendo ser eles impressos, como estatutos, portarias, decretos, ofícios, relatórios, boletins entre outros, ou mesmo audiovisuais, como fotografias, gravações de áudios e vídeos. Essa metodologia permite conhecer as características das atividades cujas competências serão mapeadas, identificar a missão e as estratégias organizacionais, ou seja, quais recursos serão mobilizados para o alcance dos objetivos (CARVALHO et al., 2009). Quanto a sua aplicação Carvalho et al. (2009, p. 51) ensinam: “A pesquisa documental raramente é aplicada sozinha; em geral, complementa outros métodos para identificação de competências organizacionais e individuais e sendo combinada com outras técnicas de levantamento de informações”.

Carvalho et al. (2009) apresentam as entrevistas em profundidade como maneira direta de obtenção de informações, com um único entrevistado por vez. O entrevistado é estimulado a falar sobre motivações, opiniões, crenças e sentimentos sobre determinado tema, selecionado a partir de objetivos de investigação claros.

A entrevistas pode ser estruturada por meio de questionário, semiestruturada ou não estruturada (entrevista aberta) (CARVALHO, et

al., 2009). As entrevistas estruturadas ou semiestruturadas são as mais utilizadas para a o mapeamento de competências, pois permitem explorar melhor os relatos do entrevistado. Na entrevista semiestruturada, o entrevistador possui roteiro de perguntas abertas e fechadas, e direciona a entrevista como uma conversa mais informal, conduzindo o entrevistado a falar sobre as questões presentes no roteiro. De acordo com o desenrolar da conversa, outras questões podem ser acrescentadas e exploradas pelo pesquisador (CARVALHO, et al., 2009).

Ao abordar o papel do entrevistador na condução da entrevista, Carvalho et al. (2009) esclarecem que o entrevistador deve ser alguém com experiência e preparação para a realização das entrevistas. A obtenção das respostas de que precisa e o alcance dos objetivos propostos dependerão da forma como o entrevistador dirige as entrevistas.

Por sua vez, com relação ao tópico grupo focal, Oliveira e Freitas (1998, p. 83) destacam: “O grupo focal é uma forma de entrevista em profundidade em grupo, com reuniões focadas em uma proposta e estimuladas por comentários ou questões indicadas por um moderador”. Os integrantes durante a interação do grupo influenciam uns aos outros, trocam ideias e respondem as questões em pauta (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

A identificação de lacunas em um mapeamento de competências é também um levantamento de necessidades de capacitação, de acordo com Carvalho et al. (2009). A partir desse levantamento, é possível: identificar e analisar as necessidades, definir os objetivos instrucionais, definir as condições ambientais e os recursos materiais, definir as estratégias e métodos, definir os conteúdos, implementar e avaliar a capacitação (CARVALHO et al., 2009).

Fernandes et al. (2011, p. 10) ressaltam a importância da utilização da matriz de competências para auxiliar no processo de mapeamento e apresentam a seguinte definição:

Uma matriz de competência é uma ferramenta, através da qual, as competências de uma pessoa são avaliadas. É usada como um meio, para definir as competências necessárias para uma determinada posição, bem como uma ferramenta para ajudar a identificar os indivíduos mais adequados para o trabalho. A mesma enfoca três aspectos do perfil dos colaboradores, para

determinadas funções, que são: funcional, gerencial e comportamental.

Segundo os autores, “[m]apeamento de competências é um processo que é usado ao lado da matriz de competência. Em essência, a matriz é a ferramenta e o mapeamento é o processo” (FERNANDES, et al., 2011, p. 11). Cardoso (2006, p. 117), por sua vez destaca:

Conclui-se, que estes mapas de competências são válidos. Pois possibilitam detectar e avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de processos do negócio e atividades do trabalho. A ferramenta proposta permite que a empresa identifique com clareza quais são as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional, que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macros objetivos estratégicos da organização.

2.3.3.2 Seleção por competências

Muitos estudos têm sido realizados sobre o tema competências organizacionais e, principalmente, sobre a importância da definição das competências imprescindíveis para o sucesso dos cargos dentro das organizações. A área de recrutamento e seleção de novos talentos tem grande responsabilidade nesse processo, uma vez que a seleção deve ser realizada dentro do critério de competências.

Alles (2008) destaca o planejamento da seleção. O planejamento, segundo a autora, é a primeira etapa para o processo de seleção de novos talentos. Esse plano deve partir da visão estratégica da organização e é composto pela definição do perfil e pela identificação dos caminhos para a busca ou fontes de recrutamento. Deve prever avaliação de pré-seleção, entrevistas, avaliações e apresentação dos finalistas.

A autora define o perfil do candidato como as características necessárias para exercício de uma determinada função/cargo. O perfil transcende as competências, pois questões pontuais e conjunturais compõem o perfil. Já o *antepperfil* é a descrição baseada em características de um determinado indivíduo, o qual se tenha conhecido anteriormente (ex.: ocupante anterior do cargo). Esse antepperfil, quando tomado como referêncica, pode promover distorções de todo o processo de recrutamento e seleção (ALLES, 2008).

Quanto ao perfil *versus* requisitos, ressalta a autora que existem os **Requisitos excludentes**, ou seja, tudo que qualquer postulante deve possuir obrigatoriamente (competências dominantes) e os **Requisitos não excludentes** (tudo que é desejável, mas não essencial).

Relativamente aos componentes do perfil, Alles (2008) destaca, quanto aos aspectos organizacionais comuns a qualquer cargo, as competências gerais, como os valores e a cultura da organização. Quanto aos aspectos referentes ao cargo, destaca as competências específicas necessárias a grupos de pessoas, deveres e responsabilidade do cargo e educação e experiência prévia, entre outros.

Da mesma forma, ao analisar o perfil do colaborador, Rabaglio (2001) afirma que, para o sucesso da seleção, é crucial conhecer o perfil ideal do candidato que ocupará o cargo, devendo contemplar todas as informações relevantes tanto para a seleção quanto para que o candidato conheça as condições da vaga. Por sua vez, quanto aos responsáveis que irão participar da montagem do perfil do candidato, Pires et al. (2005) chamam a atenção sobre a importância da participação, nas principais etapas do processo seletivo, não apenas do gestor, mas também de outros membros da equipe, pessoas que irão se relacionar mais diretamente com o futuro servidor, e, naturalmente, dos profissionais de gestão de pessoas encarregados da seleção.

Ao abordar o tópico recrutamento, formas e vantagens de cada tipo, Alles (2008) define o recrutamento como o processo de identificar e atrair um grupo de candidatos e a seleção, segundo ela, consiste em escolher uma pessoa para realizar a oferta de emprego. Discutindo as formas de recrutamento, a autora apresenta as vantagens do recrutamento interno: é mais econômico, ágil e seguro quanto aos resultados; motiva os colaboradores; proporciona retorno do investimento em formação. Quanto ao recrutamento externo as vantagens são: propicia renovação de RH; aproveita formações já desenvolvidas (ALLES, 2008).

Ao tratar das fontes de recrutamento, Alles (2008) classifica-as em fontes de referência interna ou externa. Cita como exemplos de referência interna a apresentação por funcionários da empresa, solicitações espontâneas (o candidato vai até a empresa ver as vagas em aberto) e bases de dados (da própria empresa). Já as fontes usuais de referência externa são: internet, instituições de ensino, associações profissionais, consultorias e eventos específicos (ALLES, 2008).

Alles (2008) também apresenta o anúncio como ferramenta de recrutamento, podendo aquele ser aberto ou fechado. Os requisitos comuns aos anúncios são: definição da empresa, descrição do cargo,

requisitos excludentes e não excludentes, competências gerais e frase que indique o que a empresa oferece.

A autora apresenta duas fases de triagem na pré-seleção. A triagem 1 contempla basicamente aspectos formais (proximidade, erros), aspectos estruturais (idade, estudo, etc.) e aspectos funcionais (experiência, rotação). Já a triagem 2 compreende os tipos usuais de avaliações, como: teste ou exames pela internet, questionário de pré-entrevista (envio por e-mail), pré-entrevistas ou entrevistas curtas (discutem-se dados objetivos) e avaliação de conhecimento (ALLES, 2008).

Especificamente sobre a seleção utilizando a entrevista, segundo a autora podem-se utilizar perguntas fechadas, abertas ou de sondagem, hipotéticas (avaliam conhecimentos), intencionais, de provocação e capciosas (que não devem ser utilizadas). A entrevista pode apresentar os seguintes problemas e limitações: entrevistado nervoso, entrevistado que fala demais, entrevistado agressivo, entrevistado que se apresenta muito emotivo e dominante. No momento de escrever registros da entrevista (durante e depois), o entrevistador deve ser objetivo e não utilizar seu juízo de valor (ALLES, 2008).

Ao tratar do papel do requisitante e do selecionador, Rabaglio (2001, p. 15) apresenta as seguintes considerações:

requisitantes e selecionadores devem falar a mesma língua. Por isso, se a empresa ainda não trabalha com foco em competências, é importante que as competências de cada processo seletivo sejam definidas e consensadas pelo departamento de Recursos Humanos em conjunto com seus Gestores requisitantes, afinal todo Gestor é um gestor de Pessoas e administra uma parte dos recursos humanos da Organização.

Ainda sobre o selecionador, Rabaglio (2001, p. 16) ressalta: “Quanto maior o conhecimento global do selecionador sobre a empresa, maiores as possibilidades de construir um perfil de competências ainda mais completo”.

Para contratar novos colaboradores, a seleção por competência é a melhor metodologia, segundo Leme (2005), pois permite identificar características comportamentais no candidato, ou seja, suas competências comportamentais. O autor ainda apresenta as seguintes considerações sobre o tema:

Seleção por Competências tem o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Isso é economia. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, canalizando os recursos para treinamentos com finalidade corretiva, além de uma série de outras vantagens. (LEME, 2005, p. 120).

Da mesma forma, Segundo Brandão (2012), para selecionar por competências, as técnicas devem ser aplicadas objetivando medir conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo o autor, é possível também aplicar provas com questões objetivas, nas quais o candidato responderá aos questionamentos que simulem uma situação de trabalho e expressará como agiria nessa situação. Espera-se com isso, pode registrar certas competências comportamentais com base em suas respostas.

2.4 LICITAÇÃO E A FUNÇÃO DE PREGOEIRO

2.4.1 Licitação: conceito e legislação

Toda a aquisição de bens e serviços por parte da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, ocorre por força de um conjunto de leis que regem tal atividade. O servidor público que atua nesta área, ou seja, nas licitações públicas, precisa conhecer profundamente todas essas leis, para que possa atuar como digno representante da sociedade brasileira, que, por meio do pagamento de tributos, possibilita o funcionamento do Estado brasileiro. Meirelles (2009, p. 274), assim conceitua a licitação:

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

Corroborando este mesmo entendimento, Mello (2009, p. 517) conceitua a licitação como “um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados e com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas”.

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993) regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988). Sobre o surgimento desta Lei, Meirelles (2009, p. 280) esclarece:

A sistemática da licitação sofre fundamental modificação no direito brasileiro desde o seu incipiente tratamento no Código da Contabilidade Pública da União, de 1922, até o Dec.-lei 200/67, Lei 5.456/68, Lei 6.946/81 e Dec.- lei 2.300/86, ora revogados e substituídos pela Lei 8.666, de 21.6.93, que embora diga regulamentar o art. 37, XXI, da CF.. na verdade estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos previstos no art. 22, XXVII, da mesma CF. aplicáveis à Administração direta, indireta e fundacional da União, Estados e Municípios.

Quanto aos princípios que devem nortear o procedimento licitatório, a Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) assim estabelece:

Art.3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

No tocante aos princípios norteadores do procedimento licitatório, ao abordar o princípio da legalidade, Di Pietro (1999) ensina que à administração só é dado o direito de agir de acordo com o determinado pela lei. Este é o principal corolário do princípio da

legalidade e “constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais” (DI PIETRO, 1999, p. 67).

Por sua vez, com relação ao princípio da *impessoalidade*, Meirelles (2009, p. 85) ensina que “nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.”

O princípio da *moralidade* “relaciona-se aos padrões morais, isto é, aos comportamentos reputados honestos e virtuosos pelos membros da sociedade” (NIEBUHR, 2000, p. 47).

Com relação à *publicidade*, seu fim é permitir, além da participação de todos os interessados, que se fiscalizem os atos de licitação. Qualquer cidadão pode denunciar irregularidades e pedir instauração de investigações administrativas, no sentido de apurar se a atividade licitatória está de acordo com a Lei. Ela é obrigatória como meio conferido de eficácia da atividade administrativa (NIEBUHR, 2000).

Sobre o princípio da *eficiência*, afirma Motta (1998, p. 35): “dever de eficiência é o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

No que diz respeito aos princípios da *probidade administrativa*, da *vinculação ao instrumento convocatório* e do *julgamento objetivo*, Justen Filho (2000, p. 65) assim sintetiza seu entendimento:

A moralidade e a probidade administrativa são princípios de conteúdo inespecífico, que não podem ser explicados de modo exaustivo. A explicitação, nesse ponto, será sempre aproximativa. Extrai-se a intenção legislativa de que a licitação seja norteada pela honestidade e seriedade. Exige-se a preservação do interesse público acima do egoístico interesse dos participantes da licitação ou da mera obtenção de vantagens econômicas para a própria administração.

Outro aspecto de grande importância na elaboração de um processo licitatório consiste na identificação da modalidade a ser adotada. O quantitativo, as especificações ou características do objeto a ser licitado, bem como o seu valor previamente estimado, entre outros fatores, determinam a modalidade de licitação que será utilizada.

Niebuhr (2005, p. 22) esclarece que “para cada modalidade, fica estabelecido um procedimento peculiar quando da realização de processo licitatório”.

O artigo 22º da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) estabelece as seguintes modalidades licitatórias:

§1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no

art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Uma nova modalidade de licitação, denominada *pregão*, foi instituída por meio da Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000).

Tratando-se ainda do tema legislação quanto às licitações públicas, destaca-se a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), dando tratamento diferenciado a essas empresas. Para Pereira Júnior e Restelatto (2009, p. 69), a Lei 123/2006 (BRASIL, 2006) “assegura a essas empresas, em homenagem à sua relevância na geração de atividade produtiva para cerca de 40 milhões de brasileiros que, de outro modo, permaneceriam fora do mercado de trabalho integrado pelas empresas de maior porte”.

Posteriormente com o advento da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011 (BRASIL, 2011), foi instituído o Regime diferenciado de contratação (RDC), regulamentado pelo Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011 (BRASIL, 2011). O RDC no primeiro momento poderia ser aplicado exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização: a) dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; b) da Copa das Confederações da Fédération Internationale de Football Association (Federação Internacional de Futebol Associação) – FIFA 2013; c) da Copa do Mundo Fifa 2014; d) de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km das cidades sedes dos mundiais; e) das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Mais tarde, por meio da Lei nº 12.722, de 3 de outubro de 2012 (BRASIL, 2012), o Governo Federal estendeu o uso do RDC para as licitações e contratos necessários à realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

2.4.2 A função de pregoeiro

Antes de apresentar-se a função de pregoeiro nos processos licitatórios nas três esferas de governo, é preciso falar sobre a modalidade *pregão*, para que seja possível entender melhor as atribuições do servidor público no exercício dessa função. Pretende-se dizer com isso que só existe o pregoeiro porque existe a modalidade licitatória denominada *pregão*.

A modalidade licitatória denominada pregão foi instituída por meio da Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), que, após sofrer sucessivas reedições, perdeu o seu efeito. O Governo Federal ao criar essa nova modalidade, tinha como principal finalidade propiciar maior rapidez e reduzir os custos operacionais para o procedimento de aquisição de bens e serviços para a União. Posteriormente, o Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000), foi instituído para regulamentar a modalidade pregão. Tal Decreto (BRASIL, 2000), assim define pregão: “Pregão é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais” (BRASIL, 2000, art. 2º).

Praticamente dois anos mais tarde, foi publicada a Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que instituiu, no âmbito dos quatro entes da Federação, a sexta modalidade licitatória, denominada pregão. Na realidade, a Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002) possibilitou a realização de duas espécies de pregão, o presencial e o eletrônico, sendo o primeiro regido pelo Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000) e o segundo, pelo Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), que, em seu artigo 4º, dispõe que, nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns, será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica.

Portanto, há duas formas possíveis de realização do pregão: a presencial e a eletrônica. A primeira, de acordo com o Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000) pressupõe a presença física do pregoeiro, a quem compete coordenar todo o processo e dos representantes das empresas ou licitantes. Já no pregão eletrônico, segundo o Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), os atos são praticados num ambiente virtual, sendo utilizados recursos da tecnologia da informação, sendo os atos praticados por meio da Internet. Constata-se, com base na legislação citada, que o pregão, como as outras modalidades de licitação, busca obter a melhor proposta à Administração, aquela considerada a mais vantajosa para o ente administrativo que está interessado em contratar terceiros.

Para Santana (2006, p. 26), “o pregão é modalidade de licitação que se realiza presencial ou eletronicamente, na qual há disputa para se ofertar à Administração Pública o melhor preço entre os licitantes, verbalmente ou não, visando à contratação de bens e serviços comuns”. De acordo com o autor, “o pregão eletrônico, no presente momento, é o que mais apresenta inconvenientes (desvantagens), que tendem a desaparecer ao longo do tempo” (SANTANA, 2006, p. 31). Ainda

segundo o autor, o pregão mais apresenta vantagens que desvantagens. Dentre as primeiras estão as seguintes possibilidades, tidas por principais:

- a) desburocratização nos processos de contratação;
- b) agilidade, celeridade, eficiência e economia nas contratações;
- c) melhor gerenciamento da despesa pública;
- d) publicidade e transparência do procedimento;
- e) controle da atividade administrativa realizada em tal setor;
- f) ampliação da disputa entre os fornecedores e prestadores de serviços (SANTANA, 2006, p. 31).

Quando aborda a modalidade pregão, processada na forma presencial ou eletrônica, Bittencourt (2005, p. 21) ressalta que “A agilidade é conseguida com a desburocratização dos procedimentos, devido ao estabelecimento de uma sequência diferenciada das demais modalidades licitatórias para as etapas do certame”.

Constata-se, de acordo com os autores, que há mais vantagens na adoção do pregão do que desvantagens, principalmente quando realizado na forma eletrônica. A utilização desta modalidade de pregão torna possível desburocratizar, dar agilidade, tornar transparente o processo, melhorar o controle da atividade desenvolvida para aquisição de mercadorias e serviços para o governo, ampliar a disputa entre os fornecedores e, com isso, melhorar o gerenciamento da despesa pública, o que sem dúvidas poderá propiciar economia aos cofres públicos.

Apresentada a modalidade denominada pregão com suas características e finalidades, é hora de falar do personagem principal e foco desse estudo, o pregoeiro. Afinal qual a função do pregoeiro na condução dos processos licitatórios?

Primeiramente, é importante saber quem tem a responsabilidade pela designação do pregoeiro para atuar nos processos licitatórios. No artigo 7º inciso II do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000), encontra-se: “Art. 7º À autoridade competente, designada de acordo com as

atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade, cabe: [...] II - designar o pregoeiro e os componentes da equipe de apoio; [...]”.

Chama a atenção, o parágrafo único desse mesmo artigo 7º ao estabelecer que “Somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição” (BRASIL, 2000, art. 7º). No artigo 9º do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000), estão previstas as atribuições do pregoeiro, quando atua no pregão realizado na forma presencial, as quais compreendem:

- I - o credenciamento dos interessados;
- II - o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação;
- III - a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes;
- IV- a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço;
- V- a adjudicação da proposta de menor preço;
- VI- a elaboração de ata;
- VII - a condução dos trabalhos da equipe de apoio;
- VIII - o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e
- IX - o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando a homologação e a contratação.

Por outro lado, no pregão realizado na forma eletrônica, as atribuições do pregoeiro estão previstas no Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), no seu art. 11º:

Art. 11º. Caberá ao pregoeiro, em especial:

I - coordenar o processo licitatório;

II - receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração;

III - conduzir a sessão pública na internet;

IV - verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;

V - dirigir a etapa de lances;

VI - verificar e julgar as condições de habilitação;

VII - receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão;

VIII - indicar o vencedor do certame;

IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;

X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e

XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação.

Segundo Niebuhr, “[r]ealmente, o pregoeiro agrega muitas competências, que, pois, precisam ser exercidas, por agente capacitado, experiente, que se comunique com facilidade, tenha firmeza e bom senso” (NIEBUHR, 2005, p. 99). Nesse entendimento, com relação à atribuição de competência, Justen Filho (2000) destaca que foi atribuída ampla competência ao pregoeiro para condução do certame. Incumbem a ele as tarefas reservadas na Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) à Comissão de Licitação. As peculiaridades do pregão impedem afirmar que a competência do pregoeiro é idêntica à da comissão de licitação (JUSTEN FILHO, 2000). Não se trata de uma espécie de comissão unipessoal. A competência do pregoeiro é mais ampla do que a de uma

comissão de licitação, justamente porque o procedimento do pregão é distinto e mais complexo. Há diferenças no tocante especialmente à fase de lances, o que exige uma atuação incentivadora do pregoeiro (JUSTEN FILHO, 2000).

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

Por isso, o pregoeiro dispõe de poderes para impor silêncio, determinar que os participantes cessem práticas aptas a impedir o bom andamento dos trabalhos, e assim por diante (JUSTEN FILHO, 2000). Justen Filho (2000, p. 9) assim descreve esse uso de poderes pelo pregoeiro:

O pregoeiro dispõe da competência para advertir os presentes, inclusive para alertá-los acerca do risco de sanções mais severas. Pode impor, inclusive, a retirada compulsória de sujeitos que perturbem o certame. Seria possível desclassificar um licitante em virtude de conduta inadequada? A resposta é positiva, mas a competência é norteadada pelo princípio da proporcionalidade. Não se admite que uma questão irrelevante ou de pequena monta acarrete sanção de gravidade desproporcional. A desclassificação do licitante poderá ocorrer quando ele praticar um ato de grande gravidade. É o caso, por exemplo, da prática de conduta tipificada como crime. Suponha-se que o licitante promova agressão física contra outrem, no recinto em que se promove o certame. O crime consumado ou tentado deve acarretar não apenas a imediata prisão do sujeito, mas também sua desclassificação do certame. Lembre-se que a conduta de perturbar o certame licitatório é tipificada como crime no artigo 93 da Lei 8.666, podendo haver inclusive a prisão em flagrante.

Fernandes (2003) apresenta um entendimento sobre a questão, ao destacar que: a função de pregoeiro corresponde guardada as devidas proporções, a uma função gerencial: gerencia um procedimento fortemente regulado em lei; decide conflitos de interesse; analisa a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações; é responsável por manifestar a vontade da Administração Pública quando informa aos licitantes sobre dúvidas, obscuridades, omissões; será considerada autoridade coautora para fins de mandado de segurança, devendo elaborar informações; enfim, constitui uma atividade que somente é compatível com ocupante de cargo de nível superior, dada a complexidade das tarefas. Na ausência de ocupante de cargo desse nível, a designação pode ensejar desvio de função, com as consequências legais.

Boselli (2008, p. 30), ao falar do perfil da pessoa que irá exercer a função de pregoeiro ensina:

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

Ao abordar a exigência legal para que o pregoeiro tenha realizado um treinamento de capacitação específico para atuar como tal, conforme o art. 7º do Decreto 3.555 (BRASIL, 2005), Boselli (2008) chama a atenção para o fato de que algumas habilidades necessárias ao bom desempenho da função de pregoeiro são características próprias da personalidade profissional, as quais não se conseguem por meio de cursos desse tipo. Boselli (2008, p. 31) ressalta:

O pregoeiro é um “órgão unipessoal”, diferente da comissão de licitações, que é um “órgão colegiado”, assim sendo, a responsabilidade pelas decisões do pregoeiro é única e exclusivamente dele mesmo quando tenha sido tomada em pareceres de terceiros.

Sobre as características do pregoeiro, é oportuno reproduzir o pensamento de Scarpinella (2003, p. 97):

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

Com relação à composição da equipe de apoio que auxiliará o pregoeiro durante a realização da sessão pública, a Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), em seu art. 3º, § 1º, determina que “deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo em emprego da Administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento”.

Conforme prevê a legislação, o pregoeiro será auxiliado por outros integrantes da chamada equipe de apoio, que deverá auxiliá-lo em todas as etapas da sessão do pregão. O papel da equipe de apoio é fundamental, tendo em vista que o pregoeiro, uma vez operando o pregão, não terá condições de dar conta de todas as atribuições que envolvem a operação do sistema informatizado no qual o pregão estará sendo realizado. Assim sendo, o papel dessa equipe é fundamental para o êxito do processo licitatório.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. A seguir, serão apresentadas as seções: 3.1 – Caracterização da pesquisa, 3.2 – Sujeitos da pesquisa, 3.3 – Técnicas e instrumentos de coleta de dados, 3.4 – Técnicas de análise de dados e 3.5 – Limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a sua natureza, a pesquisa aqui desenvolvida é aplicada. Para Ander-Egg (1978, p.33), a pesquisa aplicada, “como o próprio o nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”. Corroborando essa mesma visão, Gil (2008, p. 27) ressalta que a pesquisa aplicada “[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos [...]”, o que se constituiu na finalidade maior do presente estudo, que é elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências e, assim, poder contribuir com o IFSC, câmpus São José.

Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva. Richardson (1999, p.90) afirma que a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Por sua vez, Zanella (2009) ressalta que a pesquisa qualitativa tem preocupação no conhecimento da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para a análise dos dados.

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, podendo ser elaborada, ainda, com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Sobretudo, na maioria das vezes, este tipo de pesquisa é realizada com objetivos profissionais, como aponta Gil (2010). Segundo Amado e Bervian (1983, p. 56), a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Considerando-se os tipos de pesquisa qualitativa e descritiva, vale destacar que o presente estudo visa justamente descrever o âmbito de atuação dos pregoeiros do IFSC, câmpus São José, em profundidade.

Com relação aos meios, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental. Sobre pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2013, p. 43) destacam: “trata-se de levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita”. Gil (2010, p. 29) complementa o conceito, ao afirmar que a pesquisa bibliográfica é elaborada

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

Ambas as pesquisas, documental e bibliográfica, são muito semelhantes. A diferença entre elas está na natureza das fontes. Na pesquisa bibliográfica tem-se a contribuição de diversos autores sobre determinado assunto, enquanto na pesquisa documental, utilizam-se materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Já, segundo Almeida (2002, p. 65), “a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Assim, para a pesquisa bibliográfica, foram consideradas fontes relativas a temas como Administração de Instituições de Ensino Superior, Administração pública, Gestão de Pessoas, Competências, Gestão por competências, Mapeamento e seleção por competências, Licitação e Processo licitatório, com foco na modalidade Pregão e, principalmente, na função de pregoeiro. Mais precisamente sobre os temas licitação, modalidade pregão e pregoeiro, os principais autores pesquisados foram Hely Lopes Meirelles, Celso Antônio Bandeira de Mello, Joel de Menezes Niebuhr, Marçal Justen Filho entre outros. Em relação aos documentos, foram fundamentais leis federais sobre licitação e Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e, especialmente, documentos internos do setor de licitações do câmpus São José.

Ainda quanto aos meios, tem-se a pesquisa de campo e participante. Para Severino (2007, p.120), a pesquisa participante “é aquela em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando, de forma sistemática e permanente, ao longo do tempo da pesquisa, das suas atividades”. A opção por este tipo é decorrente do fato de o pesquisador ser servidor e atuar na unidade de estudo indicada para a pesquisa.

A pesquisa de campo, de outra forma, é adequada quando “A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenções e manuseio por parte do pesquisador” (SEVERINO, 2007, p. 123). Neste caso, a pesquisa de campo foi realizada no ambiente onde ocorre o fenômeno em estudo, isto é, no citado setor de Licitações do câmpus São José.

Esta pesquisa, quanto aos meios, trata-se também de um estudo de caso, pois analisou os processos licitatórios em uma instituição real, no caso o IFSC, tendo como foco o câmpus São José, onde ocorre a participação do servidor no exercício da função de pregoeiro. Segundo Roesch, (2010, p. 201), “alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

Triviños (2010) destaca o estudo de caso como um dos tipos de pesquisa qualitativa de maior importância, analisando profundamente a unidade foco do estudo, em função da natureza e sua abrangência, considerando a complexidade evidenciada nos suportes teóricos que sustentam e orientam a investigação.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O câmpus São José, dentre os vinte e dois câmpus que integram o IFSC, foi a instituição selecionada, em razão de que este pesquisador trabalha há quinze anos na área de licitações e percebe que o câmpus não conta com nenhum instrumento de apoio para a escolha dos candidatos a pregoeiro, nem tampouco estão formalmente definidas as competências exigidas para o exercício da função. Facilitou o desenvolvimento do estudo o pronto acesso a todas as instalações, equipamentos, documentação específica da área de licitações, legislação pertinente e demais documentos da instituição.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, de acordo com Gonsalves (2011, p. 71) “se referem ao universo populacional que você privilegiará, às

“pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar”. Assim sendo, os sujeitos da pesquisa selecionados foram os dois pregoeiros que estão na ativa, bem como uma servidora que atuou durante sete anos na função e atualmente está trabalhando na área de gestão de pessoas, resultando em um total de três pregoeiros. Essa servidora foi selecionada tendo em vista o tempo em que exerceu a função de pregoeira e, por esta razão, possui conhecimento e experiência prática. Cabe destacar, que depois deste pesquisador, essa servidora foi a que mais tempo exerceu a função.

Outros sujeitos participantes deste estudo foram o coordenador da coordenadoria de materiais e finanças (COMAF – área à qual os pregoeiros estão subordinados), o chefe do departamento de administração (responsável pela coordenadoria onde atuam os pregoeiros), e o diretor geral do câmpus São José, ou seja, o dirigente máximo do câmpus. Portanto, foram seis os sujeitos participantes da pesquisa. Tal escolha foi realizada de forma intencional, utilizando-se os critérios de acessibilidade e tipicidade, uma vez que este pesquisador exerce a função de pregoeiro no câmpus São José.

A seguir, no Quadro 5, são apresentadas as siglas para representar os sujeitos participantes da pesquisa, ocultando-se assim as suas identidades. Os gestores foram denominados aleatoriamente de G1, G2 e G3, e os pregoeiros de P1, P2 e P3.

Quadro 5 – Denominações dos sujeitos da pesquisa

CARGO/FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO
Gestor 1	G1
Gestor 2	G2
Gestor 3	G3
Pregoeiro 1	P1
Pregoeiro 2	P2
Pregoeiro 3	P3

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Uma vez estabelecidos os objetivos específicos, foi possível estabelecer a relação entre tais objetivos e os respectivos sujeitos da pesquisa. Para o primeiro objetivo, ou seja, “identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro”, entende-se como imprescindível, obter informações sobre o trabalho dos sujeitos que exercem tal função, ou seja, os pregoeiros. Os gestores

selecionados, por sua vez, são os responsáveis pela área de atuação dos pregoeiros.

Para o segundo objetivo, “descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro”, procedeu-se a escolha do gestor ou gestores responsáveis pelo processo de seleção e designação, pois, conforme este pesquisador pode constatar ao longo do seu tempo de trabalho na instituição, são os gestores que coordenam o processo para escolha.

Para o terceiro objetivo, “consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros”, foram selecionados, além dos pregoeiros, também os gestores. Tal escolha deve-se ao fato de que os pregoeiros, pelo seu conhecimento e experiência, assim como os gestores, pela responsabilidade de designar um servidor para exercer tal função, podem – é o que se presume – contribuir para que seja possível consolidar e validar uma matriz de competências para a função.

Como último objetivo, tem-se, “definir critérios e procedimentos para a seleção”, podendo contribuir com sugestões os gestores, como os responsáveis pela seleção, e os pregoeiros, como os servidores que desempenham a função. As pesquisas bibliográfica e documental, é claro, também contribuem para o alcance desse objetivo.

No Quadro 6, é possível verificar resumidamente a relação entre os objetivos específicos e os respectivos sujeitos da pesquisa.

Quadro 6 – Relação entre objetivos específicos e os respectivos sujeitos da pesquisa.

Objetivos específicos	Relação	Sujeitos
a) Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro;	Entende-se como imprescindível, obter informações sobre o trabalho dos sujeitos que exercem tal função, ou seja, os pregoeiros. Os gestores selecionados, por sua vez, são os responsáveis pela área de atuação dos pregoeiros.	Gestores e Pregoeiros
b) Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no IFSC, câmpus São José;	Procedeu-se a escolha do gestor ou gestores responsáveis pelo processo de seleção e designação, pois, conforme este pesquisador pôde constatar ao longo do seu tempo de trabalho na instituição, são os gestores que coordenam o processo para escolha.	Gestores
c) Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros;	Foram selecionados, além dos pregoeiros, também os gestores. Tal escolha deve-se ao fato de que os pregoeiros, pelo seu conhecimento e experiência, assim como os gestores, pela responsabilidade de designar um servidor para exercer tal função, podem contribuir para que seja possível consolidar uma matriz de competências para a função.	Gestores e Pregoeiros
d) Definir critérios e procedimentos para a seleção.	Os gestores, como os responsáveis pela seleção, e os pregoeiros, os servidores que desempenham a função, podem contribuir com sugestões. Também as pesquisas bibliográfica e documental podem ser utilizadas para o alcance dos objetivos estabelecidos.	Gestores e Pregoeiros

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada, com o uso de um roteiro de entrevista, e a observação participante. Para Triviños (1987, p. 152), a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações. Sobre outro prisma, Manzini

(1990/1991, p. 154) destaca que “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Manzini (2003) salienta, ainda, que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Portanto, para a realização das entrevistas, foram elaborados roteiros (Apêndice A – *Roteiro para entrevistas com gestores* e Apêndice B – *Roteiro para entrevistas com pregoeiros*), com questões específicas, objetivando a coleta de informações para o alcance dos objetivos geral e específicos.

A entrevista semiestruturada possibilitou obter informações sobre: as atribuições do pregoeiro na visão dos entrevistados,; as atividades que desenvolvem, além das previstas em lei; quais os conhecimentos, habilidades e atitudes consideram importantes que o pregoeiro possua; a formação escolar mais indicada; os cursos importantes que devem ter; o processo de seleção dos servidores para a função; a indicação por parte dos gestores e pregoeiros de critérios e procedimentos para a seleção; e, por último, as facilidades e dificuldades enfrentadas pelos pregoeiros no seu dia a dia.

Foi possibilitado aos entrevistados o conhecimento prévio das perguntas formuladas, para que pudessem ter uma preparação anterior e assim contribuíssem, através da sua organização individual, com mais elementos importantes para o entendimento do tema. As entrevistas foram gravadas e, logo após, transcritas para posterior análise dos dados coletados.

A entrevista semiestruturada possibilitou obter informações junto aos pregoeiros e gestores sobre quais as competências consideram necessárias para o desempenho da função de pregoeiro e informações sobre todo o processo de seleção dos servidores para a função.

A participação dos entrevistados nesse estudo foi voluntária e, após serem esclarecidos e aceitarem participar, assinaram o *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (Apêndice C). Essa pesquisa, para ser aplicada, foi submetida à análise do Comitê de Ética em Pesquisa e, uma vez aprovada, foram cumpridas as determinações desse órgão.

Quanto à observação participante, é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo, de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 91). Segundo Marconi e Lakatos (2002), como formas de observação participante, em geral, duas são evidenciadas: a natural, quando o observador faz parte do grupo ou comunidade que estuda, e a artificial, quando o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

Segundo Vergara, na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo, ou na situação; é um ator ou um espectador interativo. (VERGARA, 1998). Neste estudo, a aplicação da observação participante foi importante, pois o autor exerce a função de pregoeiro no câmpus São José há aproximadamente 15 anos e integra a equipe de apoio trabalhando em todos os processos licitatórios. Para a aplicação dessa técnica, foi elaborado previamente um roteiro (Apêndice D – *Roteiro para aplicação da técnica de observação participante*), contendo tópicos diretamente relacionados com as atividades desempenhadas pelos pregoeiros durante a elaboração e execução de um processo licitatório, objetivando a coleta de informações e contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Por meio da observação participante, foi possível realizar o acompanhamento das atividades diárias do pregoeiro, buscando-se identificar quais os processos que são de responsabilidade do câmpus, como ocorre a divisão da responsabilidade pela elaboração e execução dos processos na área de licitações, como é realizada a divulgação para os setores possíveis interessados nos materiais a serem adquiridos, como é feito o processamento das solicitações de compra, quais as etapas para a elaboração dos processos licitatórios na modalidade pregão, como acontece na prática a realização de uma sessão de pregão, entre outros. O acompanhamento foi realizado, pela participação deste pesquisador executando as atividades de forma conjunta com cada pregoeiro responsável por um determinado processo licitatório. Tal acompanhamento ocorreu durante o tempo que se inicia com o levantamento das necessidades de aquisição de determinados materiais, até a finalização dos processos licitatórios, ou seja, o momento da sua homologação pela autoridade competente.

Logo após, foi feita a descrição e análise de todas as informações coletadas, sendo tais informações registradas em fichas ou folhas, em forma de passo a passo, contemplando todas as atividades desenvolvidas em cada etapa do processo. Com isso, as atribuições legais, todas as

atividades que realiza, os processos onde atua o pregoeiro e outras informações importantes foram identificadas com maior facilidade. Nesta etapa, foi importante definir o que de fato seria investigado sobre o tema escolhido, isto é, quais são as variáveis contempladas pelos instrumentos de coleta de dados. Assim sendo, foi preciso definir as categorias de análise e respectivos fatores. De acordo com Moraes e Galiuzzi, pode-se afirmar que “a categorização é um processo de criação, ordenamento, organização e síntese. Constitui, ao mesmo tempo, processo de construção de compreensão de fenômenos investigados, aliada à comunicação dessa compreensão por meio de uma estrutura de categorias” (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 78).

Como colocam Olabuenaga e Ispizúa (1989), o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes. Por sua vez, Selltiz et al. (1987) consideram que, para essas categorias serem úteis na análise dos dados, devem atender a algumas regras básicas, assim definidas: o conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação; o conjunto de categorias deve ser exaustivo; e as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas. Entretanto, segundo Gil, não se deve “estabelecer número muito grande de categorias, pois isto poderá dificultar a análise estatística e a interpretação dos dados” (GIL, 2009, p. 157).

Categoria é a classe, o grupo ou o tipo em uma série classificada. Para o estabelecimento de categorias importantes, devem ser observados certos princípios de classificação:

- a) O jogo de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação;
- b) O jogo de categorias deve ser completo, isto é, deve oferecer a possibilidade de colocar cada resposta em uma das categorias do jogo;
- c) As categorias do mencionado jogo devem ser mutuamente exclusivas; não ter a possibilidade de colocar determinada resposta em mais de uma categoria de série. (MARCONI E LAKATOS, 2004, p. 138)

Portanto, com base no conteúdo teórico contemplado no capítulo 2 – Fundamentação teórica, elegeram-se as seguintes categorias de análise apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 – Objetivos específicos e respectivas categorias de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Instrumentos de coleta de dados	Sujeitos
a) Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro;	Atribuições e competências da função de pregoeiro;	Atribuições legais; Atividades desenvolvidas além das previstas em lei;	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental (Legislação Federal sobre licitação, Regimento Geral, Estatuto e PDI do IFSC, documentos internos da área de licitações, manuais, entre outros); entrevista semiestruturada; observação participante;	Gestores e Pregoeiros
b) Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no IFSC, câmpus São José;	Processo de seleção e designação dos servidores para a função de pregoeiro;	Responsável legal pela designação; como ocorre na prática o processo de seleção; quais os critérios adotados;	Pesquisa documental; entrevista semiestruturada;	Gestores
c) Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros;	Matriz de competências;	Definição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA), necessárias para o desempenho da função;	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental (Legislação Federal sobre licitação, Regimento Geral, Estatuto e PDI do IFSC, documentos internos da área de licitações, manuais, entre outros); entrevista semiestruturada;	Gestores e Pregoeiros

d) Definir critérios e procedimentos para a seleção.	Critérios e procedimentos para a seleção.	Gestor responsável pela designação; critérios a serem estabelecidos; procedimentos a serem adotados;	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental (Legislação Federal sobre licitação, Regimento Geral, Estatuto e PDI do IFSC, documentos internos da área de licitações, manuais, entre outros); entrevista semiestruturada.	Gestores e Pregoeiros
--	---	--	--	-----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Sendo esta pesquisa classificada como qualitativa, para a análise dos dados coletados por meio dos instrumentos selecionados, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Segundo Triviños (2008, p. 158), “[a] Análise de Conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente”. Ainda segundo o autor, o emprego deste método é recomendável de forma geral. Triviño cita os estudos de Bardin (1977), ao destacar que tal método se presta ao estudo não só das motivações, mas também, atitudes, valores, crenças, e tendências (TRIVINÓS, 2008). O autor ainda acrescenta que tal método pode ser utilizado “para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes etc., que, à simples vista, não se apresentam com a devida clareza” (TRIVINÓS, 2008, p. 160).

Bardin (1977, p. 160), assim conceituou análise de conteúdo:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Por sua vez, Triviños (2008) ressalta que esse conceito caracteriza a análise de conteúdo com algumas peculiaridades essenciais. Destaca como uma dessas peculiaridades, de se constituir em um meio para estudar as comunicações entre os homens, com ênfase no conteúdo das mensagens. Conforme o autor, “Talvez pela influência positivista,

Bardin enfatiza os aspectos ‘quantitativos’ que podem ser enfocados pelo método. Nós, ao invés, ressaltamos, precisamente, a importância do método no campo da pesquisa qualitativa” (TRIVIÑOS, 2008, p. 160).

Gil (2010, p. 156), ao abordar a análise de dados ensina:

[...] tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Outra peculiaridade da análise de conteúdo que merece destaque, segundo Triviños (2008), é a de ser ela um conjunto de técnicas. Cita a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização, como procedimentos indispensáveis na utilização deste método.

Para Bardin (1977), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material); descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização); interpretação referencial (tratamento e reflexão). O autor ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo e a necessidade de ultrapassar as incertezas e descobrir o que é questionado.

No caso do estudo em tela, na etapa pré-análise, foi possível reunir obras da literatura especializada nos principais temas estudados, reunir documentos referentes à legislação federal, o regimento geral do IFSC, bem como seu estatuto, o plano de desenvolvimento institucional, além de documentos internos da área de licitações. Quanto à fase descrição analítica dos dados, os dados coletados por meio do material organizado para pesquisa foram descritos e analisados, sendo em seguida sumarizados, o que facilitou sua codificação, classificação e a devida categorização. Por último, na fase interpretação referencial, os dados colhidos foram interpretados, ou seja buscou-se sentido mais amplo das respostas e informações coletadas, buscando sua relação com outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega – neste caso, a entrevista semiestruturada –, não estabelece separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações. Existe um fluxo constante de informações que são levantadas e interpretadas, podendo surgir novas questões, o que requer outra busca de dados (TRIVIÑOS, 2008). Segundo Triviños, independentemente da técnica

de coleta de informações utilizada, “[o]s resultados, para que tenham valor científico, devem reunir certas condições. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação [...]” (TRIVIÑOS, 2008, p.170).

3.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2007, p.61), “todo método tem possibilidades e limitações”. Assim sendo, neste tópico, apresentam-se as principais limitações para a realização deste estudo.

a) Como esse estudo tem por objetivo elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros para o IFSC, câmpus São José, tem-se por limitação temporal o ano de 2002 – ano em que foi instituída a comissão de pregoão;

b) Como limitação quantitativa dos pregoeiros e gestores investigados, tem-se o número de três pregoeiros e três gestores ligados diretamente ao estudo realizado;

c) Por se tratar de um estudo de caso, os resultados desta pesquisa refletem a realidade vivenciada na unidade de análise, ou seja, o câmpus São José. Assim sendo, para aplicação dos resultados obtidos em outras Instituições, ou até mesmo outros câmpus do IFSC, faz-se necessário um estudo prévio da sua viabilidade;

d) A solicitação da autorização do IFSC para realização da pesquisa ocorreu no dia 20/10/16, e somente dois meses depois, no dia 14/12/16, o IFSC emitiu tal documento, o que contribuiu para o atraso na aplicação da pesquisa.

Na capítulo 4 – Instituição foco do estudo – apresenta-se a Lei que criou os Institutos Federais, suas finalidades e características, seus objetivos e sua estrutura organizacional, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), instituição foco deste estudo, e o câmpus São José, a unidade de análise.

4 INSTITUIÇÃO FOCO DO ESTUDO

Neste capítulo, descreve-se e caracteriza-se a instituição onde se realiza o estudo. Apresenta-se o histórico dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, desde a criação das Escolas de Artífices, em 1909 até os dias atuais. Também se apresentam as sucessivas mudanças de nomes e finalidades, bem como a criação do Câmpus São José, sua estrutura organizacional, entre outras informações relevantes para a presente pesquisa.

4.1 INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), criou os Institutos Federais e instituiu, no âmbito do sistema federal de ensino, a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). As instituições que compõem esta rede são, além dos IF, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II. Possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008, art. 2º). Foram criados 38 (trinta e oito) Institutos Federais com a promulgação dessa Lei (BRASIL, 2008).

De acordo com o citado Decreto (BRASIL, 2008, art. 6º) e nos termos da Lei, os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Observadas as finalidades e características definidas no artigo 6º dessa Lei, no artigo 7º do referido Decreto (BRASIL, 2008) tem-se os objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;
e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica,

sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

No que diz respeito à estrutura organizacional, os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores (BRASIL, 2008, art. 11º). Quanto ao regulamento para escolha dos dirigentes dos IF, ficou estabelecido, nos termos da Lei que os reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de quatro anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de um terço para a manifestação do corpo docente, um terço para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e um terço para a manifestação do corpo discente (BRASIL, 2008, art. 12º).

Quanto aos câmpus, serão dirigidos por diretores-gerais, nomeados pelo reitor para mandato de quatro anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo câmpus, atribuindo-se o peso de um terço para a manifestação do corpo docente, um terço para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e um terço para a manifestação do corpo discente (BRASIL, 2008, art. 13º).

A seguir, é apresentado um breve histórico da criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), aspectos da sua expansão, entre outras informações do local onde será realizado este estudo.

4.2 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)

Consultando-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2015 a 2019 do IFSC (IFSC, 2014), obtiveram-se informações sobre a história desta Instituição. O Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 1909), criou em Florianópolis a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, cujo principal objetivo institucional era proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. Por meio deste decreto, foram criadas 19 Escolas de Aprendizes Artífices em todo o País. Além do ensino primário, a escola de Florianópolis oferecia formação em desenho, oficinas de tipografia, encadernação e pautação, cursos de carpintaria da Ribeira (carpintaria naval), escultura e mecânica. Desde o começo, a atuação da escola já se voltava para atender as demandas do setor produtivo e da comunidade.

Com o advento da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937 (BRASIL, 1937), a Instituição mudou de nome e status para Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde, por meio do Decreto lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942 (BRASIL, 1942), transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Com isso, começou a oferecer cursos industriais básicos e cursos de mestría. A nomenclatura mudou novamente em 1965, passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina (IFSC, 2014).

A denominação Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) ocorreu a partir de 1968, iniciando a extinção gradativa do curso ginásial, por meio da supressão da matrícula de novos alunos na primeira série. O principal objetivo institucional passa a ser especializar a escola em cursos técnicos de segundo grau (atual ensino médio), o que, na prática, passou a ocorrer a partir de 1971, após a edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971 (BRASIL, 1971).

Conforme se encontra no PDI, em 1988, a escola iniciou a oferta dos cursos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar Condicionado em São José, em uma sede provisória. Três anos depois, foi inaugurada a Unidade Descentralizada de São José, em instalações próprias, a primeira unidade de ensino do atual IFSC fora da capital catarinense (IFSC, 2014).

Em 1994, na cidade de Jaraguá do Sul, foi implantada a terceira unidade de ensino da Instituição, a primeira no interior de Santa Catarina. Um ano depois, no município de Joinville, passou a ser

oferecido o Curso Técnico em Enfermagem, como extensão da Unidade Florianópolis (IFSC, 2014).

Com a entrada em vigor da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994 (BRASIL, 1994), todas as Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica. Um decreto presidencial de 27 de março de 2002 criou o Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC), oferecendo cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação lato sensu (especialização) (IFSC, 2014).

Com a promulgação da Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005 (BRASIL, 2005), teve início o processo de interiorização e de expansão das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica. Até então, estava em vigor a Lei nº 9.649/1998, que impedia a construção de novas escolas técnicas federais sem a parceria com os estados. A revogação dessa lei foi o primeiro entrave a ser vencido pelo MEC para dar início ao atual processo de expansão (IFSC, 2014).

Um ano depois, ainda como parte da política de criação de novas escolas técnicas no Brasil, três novas unidades de ensino foram implantadas e que hoje são câmpus do IFSC: a Unidade Continente (atual Câmpus Florianópolis-Continente) foi instalada na parte continental de Florianópolis, onde antes funcionava uma escola de gastronomia, oferecendo cursos na área de turismo e hospitalidade. As outras duas unidades foram implantadas no interior: em Chapecó, no oeste de Santa Catarina, e em Joinville, no norte do estado (IFSC, 2014).

A partir de 2006, a Instituição passou a oferecer o curso Técnico em Pesca, o primeiro em pesca marítima do país, na cidade de Itajaí, no litoral norte catarinense, vinculado à Unidade Florianópolis-Continente. A sétima unidade de ensino do CEFET-SC começou as atividades em fevereiro de 2008, em Araranguá, na região sul de Santa Catarina (IFSC, 2014).

No ano de 2008, conforme registrado no PDI, um processo de votação envolvendo professores, técnico-administrativos e estudantes do CEFET-SC aprovou a transformação da Instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Em seguida, o projeto foi aprovado pela Câmara Federal e o Senado e sancionado pelo presidente da república (IFSC, 2014).

Quanto à estrutura organizacional, o IFSC possui como órgão executivo a reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores, de acordo com a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008, art. 11º) e 22 câmpus: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba,

Gaspar, Geraldo Werninghaus, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça-Bílingue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê (IFSC, 2014).

Conta atualmente com o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead), responsável pelos programas de formação de professores e demais educadores e de gestores para o serviço público. É também papel do centro dar apoio às ofertas educativas próprias e dos câmpus do IFSC. Esse centro oferece cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa, utilizando-se de metodologias inovadoras e sempre articuladas aos objetivos e metas do Instituto (IFSC, 2014).

Segundo seu PDI (2014, p. 28), é missão do IFSC: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”. O IFSC tem como visão: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2014, p. 28).

Para o IFSC, devem ser preservados os seguintes valores:

- a) Ética pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
- b) Compromisso Social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.
- c) Equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.
- d) Democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
- e) Sustentabilidade, pautada pela responsabilidade social e ambiental.
- f) Qualidade, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e

do aprimoramento das relações individuais e sociais (IFSC, 2014, p. 28).

O presente estudo tem como foco o IFSC, e mais precisamente, foi estabelecido como unidade de análise o câmpus São José, tendo em vista que o autor deste estudo faz parte da comissão de licitação, além de atuar como pregoeiro nos processos licitatórios do câmpus. A seguir são apresentados alguns aspectos inerentes ao câmpus, escolhidos para a realização desse estudo.

Por meio do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico, lançado pelo governo federal em 1986, foi criada a primeira unidade fora de Florianópolis, da Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC, atual IFSC), denominada Unidade de Ensino Descentralizada de São José (UNED). Seu funcionamento teve início em 14 de março de 1988, em instalações provisórias. A primeira sede do atual câmpus São José foi instalada em um prédio alugado pela prefeitura do município, na Rua Constâncio Krummel, nº 1937 (IFSC, 2015).

O câmpus São José é segundo câmpus mais antigo do IFSC, depois do câmpus Florianópolis. No ano de 2014, teve 1.763 matrículas, tornando-se o sétimo maior câmpus em número de matrículas, segundo os dados do Anuário Estatístico 2015 do IFSC, e conta com 176 servidores entre docentes e técnico-administrativos (IFSC, 2015).

O câmpus São José fica na Rua José Lino Kretzer, número 608, no bairro Praia Comprida. Oferece atualmente cursos de qualificação (Preparação para Testes de Proficiência em Inglês), curso Proeja (Operador de Computador), cursos técnicos (Integrado em Telecomunicações e Integrado em Refrigeração e Climatização), Técnico Subsequente em Telecomunicações e Técnico Subsequente em Refrigeração e Climatização, cursos de graduação (Licenciatura em Química e Bacharelado em Engenharia de Telecomunicações). (IFSC, 2015).

De acordo com o artigo 2º do seu Regimento Interno, o campus São José é integrante do IFSC e “deve atuar de forma integrada com a Reitoria para alcance das finalidades dos Institutos Federais definidas na Lei nº. 11.892/2008 e de pressupostos previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação” (IFSC, 2012, p. 5).

No tocante às finalidades do câmpus, no artigo 3º do mesmo documento, encontra-se:

I - proporcionar ao educando formação que o capacite para o exercício competente da cidadania e da profissão;

II - contribuir para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico da comunidade onde o Campus está inserido;

III - promover o bem-estar, o desenvolvimento e a integração da comunidade acadêmica (IFSC, 2012, p. 5).

Quanto à estrutura organizacional, o Regimento Interno apresenta, em seu artigo 4º, alínea c, entre outros órgãos de execução, o Departamento de Administração, e na mesma alínea, item 2, a Coordenadoria de Materiais e Finanças vinculada a este Departamento (IFSC, 2012). Ao Departamento de Administração compete, de acordo com o artigo 55º, inciso I “executar a política de administração, de gestão de pessoas, de recursos materiais e financeiros e de tecnologias da informação e da comunicação” (IFSC, 2012, p. 40). Para auxiliar na execução da política de recursos materiais e financeiros, no artigo 61º e incisos elencados, encontram-se as competências atribuídas à Coordenadoria de Materiais e Finanças:

I - executar a política de recursos materiais e financeiros;

II - organizar e acompanhar o recebimento e distribuição de material de consumo e permanente;

III - administrar as compras de materiais permanentes e de consumo;

V - coordenar e acompanhar a execução dos processos licitatórios no âmbito do Campus;

VIII - conferir e inspecionar o material adquirido, face às especificações de compra;

XIII - assessorar os servidores no planejamento de aquisições e contratações, elaboração de pedidos, justificativas e orçamentos;

XIV - orientar os servidores sobre a adequação das recomendações dos órgãos de Controle Interno e Externo para os processos de licitação;

XVI - compilar, analisar e determinar retificações nos pedidos enviados pelas áreas e pelos demais Campi (IFSC, 2012, p. 46).

O destaque para o Departamento de Administração justifica-se, uma vez que é por meio da Coordenadoria de Materiais e Finanças que se dá a elaboração e execução de todos os processos licitatórios para aquisição de bens e serviços, para o funcionamento de todas as atividades de ensino e administrativas que ocorrem no câmpus.

O objetivo principal desta pesquisa é “Elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José”, e o pregoeiro, como será visto posteriormente, atua na execução dos processos licitatórios. Por essa razão o destaque para essas áreas.

A Seguir, a Figura 3 – Organograma câmpus São José, apresenta uma visão geral da estrutura organizacional do câmpus.

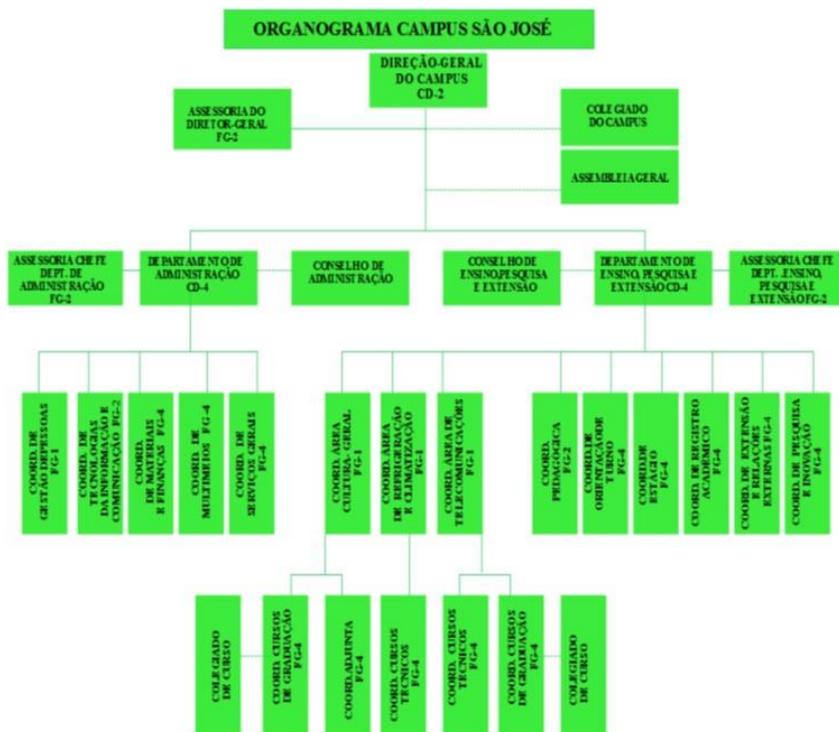


Figura 3 – Organograma do câmpus São José

Fonte: IFSC - Câmpus São José (2013)

4.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)

A gestão de pessoas passa por grandes transformações. Os tradicionais modelos de gestão estão passando por transformações e se adequando às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Segundo Fischer (1998), experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências.

O mundo passa por rápidas mudanças que envolvem a globalização, complexidades dos sistemas organizacionais e relações comerciais e a exigência de maior valor agregado dos produtos e

serviços, o que faz com que as organizações necessitem de maior flexibilidade e velocidade de resposta no enfrentamento de situações e ocorrências demandadas (FISCHER, 1998). Nesse novo cenário, surge a necessidade de pessoas mais comprometidas, autônomas, com maior poder de iniciativa, o que se contrapõe ao passado, quando se buscava a obediência e submissão. Conforme Dutra (2008), as organizações estão cada vez mais conscientes de que a necessidade do comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações e, quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam.

Além de dar cumprimento ao que estabelece o Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a gestão por competências no serviço público federal, o principal instrumento norteador das políticas de gestão de pessoas no IFSC é o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2019), lançado em novembro de 2014 (IFSC, 2014).

Como diretrizes gerais, estabelece que a gestão de pessoas envolve os processos relativos ao recrutamento e seleção, admissão de pessoal, movimentação de servidores, capacitação e avaliação, atenção à saúde, controle funcional e pagamento, por meio das seguintes políticas:

a) recrutamento e seleção: o recrutamento será baseado na análise dos cargos com o objetivo de traçar o perfil do servidor que melhor se adaptaria a uma função específica, de acordo com as políticas de gestão de pessoas e o planejamento institucional. A seleção será realizada com base nas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) verificadas em cada um dos candidatos e nas competências esperadas pela instituição;

b) capacitação: propor ações de desenvolvimento para os servidores, considerando as competências institucionais e as individuais. As capacitações serão pautadas em trilhas de desenvolvimento gerais e específicas;

c) avaliação: os programas de avaliação de desempenho dos servidores estarão pautados no acompanhamento e no desenvolvimento das

competências relacionadas ao cargo de contratação, e deverão considerar as diretrizes da Política de Gestão de Pessoas instituída pelo Governo Federal. A avaliação de desempenho dos servidores fará parte da avaliação institucional;

d) atenção à saúde: promover ações voltadas à saúde e melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional;

e) movimentação de servidores: traçar diretrizes para movimentação de servidores através de editais, buscando a padronização e a unificação dos processos já existentes;

f) controle funcional e pagamento: será realizado de acordo com as normas e diretrizes vigentes (IFSC, 2014, p. 236).

A ação capacitação, que é destaque no Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006), recebe a mesma redação no PDI de 2015 a 2019 (IFSC, 2014), porém a instituição acrescenta a capacitação interna: “entende-se por capacitação interna os eventos de capacitação promovidos pelo IFSC ou pelo IFSC em parceria com outra instituição” (IFSC, 2014, p. 243). Portanto, verifica-se, conforme apresentado no PDI 2015 a 2019 (IFSC, 2014, p. 236), que o processo de seleção para o ingresso de novos servidores no IFSC deverá ser realizado com base nas competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) identificadas em cada candidato e nas competências esperadas pela Instituição.

Da mesma forma, o IFSC procura, por meio do seu planejamento estratégico, favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas, portanto busca prover um ambiente institucional que favoreça a comunicação, a cooperação e as condições necessárias para a produção e o compartilhamento do conhecimento individual e organizacional (IFSC, 2014). Assim sendo, por meio das diretrizes gerais estabelecidas para a área de gestão de pessoas da Instituição, o IFSC estabeleceu uma determinação clara no sentido de implantar a gestão por competências, não só para dar cumprimento ao que estabelece a legislação vigente, mas, principalmente, por se acreditar que esse modelo responde às necessidades de inovação e

desenvolvimento de pessoas, que precisam se adaptar e aprender novas habilidades e novas formas de trabalhar.

A implantação da gestão por competências no serviço público brasileiro, mais especificamente no âmbito das instituições públicas de ensino superior como as universidades e os institutos federais, apesar da determinação legal, tem enfrentado algumas dificuldades a serem vencidas, e o IFSC, da mesma forma, enfrenta essas mesmas dificuldades para a implantação da gestão por competências. Entre as dificuldades, Pires et al. (2005) destacam a questão legal, que limita o recrutamento por meio de concursos públicos com foco em competências, a falta de uma metodologia que auxilie os gestores dessas instituições a identificar ou mapear as competências da instituição e dos servidores, a progressão funcional que tem como principal critério o tempo de serviço, desconsiderando pontos importantes como avaliações por competências e de desempenho, e a sistemática de remuneração desses servidores, que não valoriza a sua formação.

Ainda segundo os autores, existem algumas competências importantes no setor público a serem desenvolvidas e citam a criatividade, a capacidade para trabalhar em equipe, o autodesenvolvimento e a capacidade de construir relacionamentos e de gerar resultados (PIRES, et al., 2006). Portanto, no IFSC assim como em outras instituições, o grande desafio é vencer as dificuldades para a implantação da gestão por competências. Logicamente que as dificuldades não são apenas as citadas nesse estudo. Ainda se pode citar a cultura organizacional, que muitas vezes se coloca contrária à implantação de um novo modelo de gestão, entre outras. Constata-se, que apesar de constar nos documentos norteadores, o IFSC ainda não conseguiu implantar na prática a gestão por competências, uma vez que, até o presente momento, as ações necessárias para o alcance de tal objetivo não estão sendo percebidas pelos servidores no dia a dia da Instituição.

No câmpus São José, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, vinculada ao Departamento de Administração, é o órgão executivo responsável em dar cumprimento ao que estabelece o PDI 2015-2019 (IFSC, 2014). Para tanto compete a esta Coordenadoria:

- I - participar da formulação e operacionalização das políticas, projetos e ações de gestão de pessoas, em articulação com a Diretoria de Gestão de Pessoas;

II - registrar e organizar informações referentes à vida funcional dos servidores;

III - organizar, divulgar e manter atualizada a legislação e jurisprudência referente a assuntos de gestão de pessoas;

IV - participar da organização dos concursos públicos para provimento de cargos efetivos;

V - participar do processo seletivo para contratação de docentes substitutos e temporários;

VI - receber, registrar, orientar e organizar a movimentação de processo de servidores;

VII - analisar, orientar, encaminhar e acompanhar os processos funcionais dos servidores;

VIII - manter atualizado os registros funcionais de pessoal;

IX - atualizar o quadro de lotação;

X - participar da promoção de ações de integração dos servidores;

XI - cadastrar faltas dos servidores e aplicar a legislação vigente, conforme encaminhamentos das chefias imediatas;

XII - coordenar e registrar benefícios e informações funcionais na folha de pagamento;

XIII - operacionalizar pagamento de adicional noturno, periculosidade e insalubridade;

XIV - solicitar e acompanhar os processos de concessão de diárias, passagens e pagamento de inscrição em eventos;

XV - auxiliar na realização do programa de ambientação de novos servidores (IFSC, 2012, p. 44).

Por ser o órgão executivo responsável em dar cumprimento ao que estabelece o PDI 2015-2019 (IFSC 2014), a Coordenadoria de Gestão de Pessoas do câmpus São José tem um papel de grande importância para a operacionalização das políticas de recursos humanos da Instituição. Portanto, em última instância, compete a essa Coordenadoria a aplicação das ações orientadas para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho dos seus servidores, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos, o que em suma, significa a aplicação da gestão por competências.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os resultados das entrevistas com gestores e pregoeiros, a partir das técnicas de coletas de dados utilizadas, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos para esse estudo.

5.1 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS PREGOEIROS, SEGUNDO OS GESTORES

As seguintes perguntas foram formuladas aos gestores no momento das entrevistas:

- a) Quais são as atribuições do pregoeiro, segundo a sua visão?
- b) Quais conhecimentos, habilidades e atitudes considera importante que o pregoeiro possua?
- c) A formação escolar do servidor para exercer essa função reflete nos resultados do seu trabalho? Qual formação considera mais adequada para a função?
- d) Quanto à capacitação, quais os cursos você considera importantes que o pregoeiro possua?

A síntese das respostas obtidas é apresentada a seguir.

5.1.1 Síntese das respostas dos gestores

5.1.1.1 Respostas do Gestor 1

Quanto às atribuições do pregoeiro, o G1 assim se manifesta.

As atribuições do pregoeiro são aquelas destinadas a conduzir o pregão com transparência e obediência às normas estabelecidas. Sendo assim ao pregoeiro cabe: iniciar o pregão recebendo as propostas dos participantes do pregão, examinar a concordância das propostas com o edital, aceitando-as ou impugnando-as, esclarecer os participantes sobre itens do edital, analisar os pedidos de impugnação, conduzir a sessão de lances e, ao final, indicar e homologar o vencedor do pregão.

Quanto aos conhecimentos que o pregoeiro deve possuir, para G1, estes devem incluir informações sobre: a legislação referente aos processos de licitações e pregões; a estrutura da organização na qual exerce a função de pregoeiro; o funcionamento dos sistemas e programas associados aos processos de licitações e pregões; operação de programas básicos de escritório (editor de texto, planilhas eletrônicas, navegadores de internet e outros).

Quanto às habilidades, deve saber: usar programas básicos de editoração, confecção de planilhas e navegação da internet; operar os sistemas para execução de licitações e pregões; conduzir reuniões e a sessão do pregão, na forma presencial ou a distância, com desenvoltura para dialogar, esclarecendo e assegurando o andamento do pregão.

Com relação à atitude, conforme G1, deve agir com responsabilidade perante a instituição, os recursos e o patrimônio público. Deve ter respeito e serenidade na conversa com os participantes do pregão, e com os setores envolvidos no processo, além de preocupação com a transparência do processo.

Para G1, a formação escolar reflete nos resultados do trabalho. A formação mais adequada, em sua opinião, está nas áreas de Administração e Economia. “Apesar de ter indicado as áreas de administração e economia, não vejo como impossível pessoas com outras formações escolares, atuarem como pregoeiro”;

Segundo a opinião de G1, o pregoeiro deve possuir cursos específicos sobre licitações e pregões. “Cursos que envolvam tanto o conjunto de regras e normas que regem as licitações e os pregões, como também cursos que envolvam a montagem de processos e uso de sistemas associados às atividades do pregoeiro”.

5.1.1.2 Respostas do Gestor 2

Segundo G2, “as atribuições são aquelas previstas na legislação, principalmente as Leis 8.666/93 e 10.520/02 e as rotinas específicas da área”;

Com relação aos conhecimentos que o pregoeiro deve possuir apontou: ter conhecimentos sobre técnicas e normas para elaboração de editais e sobre a legislação aplicada às licitações. Deve também possuir habilidades para preparar especificações técnicas, projetos básicos e termos de referência que fazem parte dos editais de licitação.

Quanto às atitudes, G2 destaca saber manter o equilíbrio psicológico e emocional necessários nas licitações. Para G2, “[a] formação tem grande influência nos resultados dessa função”. O

entrevistado considera que ter graduação em Administração ou em Ciências Contábeis pode influenciar positivamente nos resultados. G2 considera ainda que o pregoeiro deve ter os cursos de formação de pregoeiros e atualização em licitações.

5.1.1.3 Respostas do Gestor 3

Para G3, as atribuições do pregoeiro são aquelas definidas no artigo 9º do Decreto nº 3.555/2000 e no artigo 11 do Decreto 5.450/2005. G3 cita como exemplos de atribuições, quando o pregão é realizado na forma presencial: “o credenciamento dos interessados, o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação, a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes”. Por outro lado, quando realizado na forma eletrônica, pode-se citar “coordenar o processo licitatório, receber, examinar, e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração, e conduzir a sessão pública na internet”, entre outras.

Com relação aos conhecimentos que o pregoeiro deve ter, G3 destaca: “deve possuir conhecimentos técnicos para a operacionalização do pregão e específicos relacionados à legislação aplicada”. Quanto às habilidades, na opinião de G3, deve saber trabalhar em equipe. Com relação à atitude, deve ser proativo;

G3 entende que a formação escolar poder refletir nos resultados ou desempenho do pregoeiro:

[...] principalmente se for uma formação voltada principalmente para a área administrativa, ou seja, possuir a graduação em administração, ou até mesmo direito ou contábeis. Esses cursos são os mais adequados para o exercício da função. Ainda se possível, possuir especialização na área de licitações (G3).

Sobre os cursos necessários que o pregoeiro possua, G3 destaca: “capacitação em Regime Diferenciado de Contratações (RDC), serviços terceirizados e atualização da legislação aplicável”.

5.1.2 Análise das respostas dos gestores

Para todos os gestores, as atribuições do pregoeiro são aquelas previstas na legislação por meio dos Decretos 3.555/00 e 5.450/05, e as Leis 8.666/93 e 10.520/02. Tal resposta demonstra o conhecimento apenas sobre o aspecto legal, e o desconhecimento de outras possíveis atribuições não previstas em Lei.

Há consenso entre todos os gestores de que o pregoeiro deve conhecer a legislação aplicada às licitações, o que ratifica as respostas sobre as atribuições. G2 ressalta que o pregoeiro deve possuir conhecimentos sobre técnicas e normas para elaboração de editais. Neste caso, G2 demonstra desconhecer a legislação, uma vez que não compete ao pregoeiro a elaboração de editais, segundo a legislação citada pelos gestores.

Na opinião de G1 e G3, o pregoeiro deve conhecer as técnicas para operacionalização do pregão. Sem dúvida, no exercício da função de pregoeiro, não há como desconhecer os procedimentos para operacionalização do pregão, uma vez que quem opera o pregão é o próprio pregoeiro responsável pelo processo.

G3 ainda sugere que o pregoeiro deve conhecer a estrutura da organização na qual exerce a função de pregoeiro e programas básicos como editor de texto, planilhas eletrônicas, navegadores de internet, etc. Conhecer a estrutura organizacional do órgão onde trabalha é importante para qualquer servidor público, independentemente da função. Quanto aos programas básicos, sem dúvida, não só o pregoeiro como também os demais servidores devem ter pelo menos noção básica para utilização dessas ferramentas.

No tocante as habilidades que o pregoeiro deve possuir, para G1, o pregoeiro deve saber usar os sistemas para execução de licitações e pregões, além de saber conduzir as reuniões e a própria sessão de pregão e ter desenvoltura para dialogar, nas duas formas de operacionalização do pregão, ou seja, presencial e eletrônico. Deve também saber esclarecer e assegurar o andamento do pregão, bem como utilizar os programas básicos de editor de texto, planilhas eletrônicas, etc.

De fato, para ser pregoeiro, é necessário que o candidato seja habilitado para operar o pregão, pois só assim poderá pôr em prática o curso de formação de pregoeiro exigido pela legislação. Outra habilidade imprescindível ao pregoeiro, sem dúvida, é saber conduzir a reunião onde ocorre a sessão de pregão e, ao mesmo tempo, ter disposição e desenvoltura para dialogar, pois terá que comunicar-se constantemente com os licitantes ou as empresas participantes.

Segundo G2, o pregoeiro deve saber preparar especificações técnicas, projetos básicos e termos de referência dos editais. Nesse caso, constata-se que o gestor não conhece a legislação na sua integralidade, uma vez que tais atividades não são de responsabilidade do pregoeiro, nem a literatura, pois nenhum autor citado nesse estudo aponta tal responsabilidade.

Já G3 destaca o saber trabalhar em equipe. Com relação a esse ponto, realmente a própria legislação prevê a criação de uma equipe de apoio ao pregoeiro conforme previsto na Lei nº 10.520/2002. Portanto, saber trabalhar em equipe é de fundamental importância para o exercício da função de pregoeiro.

Com relação às atitudes, G1 destaca que o pregoeiro deve assumir postura de responsabilidade com a instituição, os recursos e o patrimônio público. Deve também ter respeito e serenidade no diálogo com os participantes, com os setores envolvidos no processo e deve se preocupar com a transparência do processo. Sem dúvida alguma, todas as observações de G1 sobre as atitudes devem ser aplicadas a todos os servidores públicos. Mesmo o Regime Jurídico Único dos servidores federais estabelece essas condutas.

Segundo G2, o pregoeiro deve agir com equilíbrio psicológico e emocional e G3 aponta que ele deve ser proativo. As colocações dos gestores são pertinentes, como se pode conferir em Scarpinella (2003), ao tratar das habilidades e atitudes necessárias aos pregoeiros.

Há consenso entre todos os gestores de que o servidor para ocupar a função deve possuir graduação, preferencialmente em Administração, mas sugerem também Ciências Contábeis, economia e até mesmo direito, o que está em sintonia com os autores que tratam do tema, como Fernandes (2003).

Quanto aos cursos que consideram importantes que o pregoeiro possua, somente G1 e G2 citaram o curso de formação de pregoeiros, o que é imprescindível para o servidor que exercerá a função, uma vez que a própria legislação estabelece, por meio do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000), que somente o servidor que tenha realizado capacitação específica poderá exercer a função. Nos demais pontos, todos os gestores sugeriram cursos sobre a legislação específica.

5.1.3 Resultados obtidos junto aos entrevistados gestores

Segundo a visão dos gestores, as atribuições dos pregoeiros são aquelas definidas na legislação específica, ou seja, principalmente os

Decretos 3.555 (BRASIL, 2000) e 5.450 (BRASIL, 2005). Assim, demonstraram desconhecer outras atribuições não previstas em lei.

Para os gestores, o pregoeiro deve possuir os seguintes conhecimentos: legislação aplicada às licitações; procedimentos para operacionalização do pregão; estrutura organizacional do órgão onde trabalha; uso programas básicos, principalmente, editor de texto e planilhas eletrônicas.

Quanto às habilidades, o pregoeiro deve saber usar os sistemas para execução de licitações e pregões, além de saber conduzir as reuniões e a própria sessão de pregão e ter desenvoltura para dialogar, nas duas formas de operacionalização do pregão, presencial e eletrônico, saber esclarecer e assegurar o andamento do pregão, bem como saber utilizar os programas básicos de editor de texto, planilhas eletrônicas e trabalhar em equipe.

Sobre as atitudes, o pregoeiro deve assumir postura de responsabilidade com a instituição, os recursos e o patrimônio público. Deve ter respeito e serenidade no diálogo com os participantes, com os setores envolvidos no processo e deve se preocupar com a transparência do processo. Deve agir com equilíbrio psicológico e emocional e ser proativo.

Conforme citado na análise, a legislação não contempla as demais sugestões oferecidas pelos gestores, que demonstram conhecimento superficial da legislação citada.

Há consenso entre os gestores quanto à formação mais adequada para a função de pregoeiro, ou seja, que o mesmo possua graduação, especialmente em Administração. Em segundo plano, sugerem Ciências Contábeis, Economia e Direito. Nesse quesito há sintonia nas opiniões.

Os gestores citaram os seguintes cursos como importantes para o pregoeiro: curso de formação de pregoeiros e curso sobre a legislação específica aplicada a modalidade pregão. Da mesma forma, quanto a esse aspecto, os gestores têm a mesma opinião.

5.2 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS PREGOEIROS, SEGUNDO OS PRÓPRIOS

Na sequência, apresentam-se as perguntas formuladas aos pregoeiros durante a realização das entrevistas.

- a) Quais são as atribuições do pregoeiro segundo a sua visão? Desenvolve alguma atividade que você considera além das suas atribuições?

- b) Quais conhecimentos, habilidades e atitudes, considera importantes que o pregoeiro possua?
- c) A formação escolar do servidor para exercer essa função, reflete nos resultados do seu trabalho? Qual formação considera mais adequada para a função?
- d) Quanto à capacitação, quais os cursos você considera importantes que o pregoeiro possua?
- e) Já foi capacitado para atuar como pregoeiro?
- f) Quais as dificuldades e facilidades encontram para o desenvolvimento do seu trabalho?

5.2.1 Síntese das respostas obtidas junto aos pregoeiros

5.2.1.1 Respostas do Pregoeiro 1

Segundo o pregoeiro P1, as atribuições são aquelas apresentadas na literatura, que em síntese “é a coordenação do processo licitatório em todas as suas fases, até a homologação do certame pela autoridade competente”.

Em relação às atividades realizadas além das atribuições, P1 destacou a orçamentação, que muitas vezes fica sob a responsabilidade do pregoeiro para que o processo não sofra atrasos. Destaca que a orçamentação é de responsabilidade dos servidores da área requisitante, que possuem o necessário conhecimento técnico e do mercado;

Com relação aos conhecimentos necessários ao pregoeiro, P1 citou que ele deve possuir conhecimentos da área da administração para dar suporte às tarefas diárias ligadas à função, além de conhecer a legislação da área de licitações.

Sobre habilidades, citou: aprimorar suas habilidades de comunicação e saber utilizar as diversas ferramentas necessárias para o desempenho da função.

Com relação às atitudes, destacou: ser proativo, buscando sempre conhecimento e prática. Para P1, “[a]s atitudes perante os desafios impostos nas tarefas diárias é que possibilitam desenvolver nossas habilidades e conhecimentos adquiridos”.

P1 considera que a formação pode refletir nos resultados. Pessoas com formação na área administrativa seriam mais adequadas, segundo P1, pois possuem conhecimentos conceituais necessários, bem como uma visão mais ampla da área de atuação em questão;

Para o entrevistado P1, o pregoeiro deve frequentar cursos sobre a legislação da área de licitações, assim como curso de formação de

pregoeiros, para ter uma boa base sobre a função e operacionalização do pregão eletrônico no site Comprasnet. Segundo P1, “[é] muito importante, que o pregoeiro se possível, seja capacitado no dia a dia com pessoas experientes, que possam lhe demonstrar como atua esse profissional na realidade”;

P1 informou que realizou o curso de formação de pregoeiros pelo site Comprasnet para obtenção do certificado para poder atuar como pregoeiro. Porém, considera que sua capacitação foi realizada no próprio setor de trabalho com os pregoeiros que já estavam em atuação. Aprendeu na prática, “com pessoas experientes que puderam oferecer conhecimentos que nenhum curso online ou presencial pode oferecer”.

Segundo P1, as dificuldades são a disseminação das informações dos níveis superiores, pois mesmo sendo os pregoeiros indispensáveis para o desempenho da função, nem sempre são informados ou consultados sobre decisões que precisam ser tomadas e que impactarão diretamente no setor. Já as facilidades encontradas são a oportunidade de trabalhar com pessoas experientes, ambiente de trabalho agradável, todos os equipamentos disponíveis para o desempenho da função e acesso aos diversos sistemas para atuar como pregoeiro.

5.2.1.2 Respostas do Pregoeiro 2

P2 ressalta que as atribuições são coordenar a operação do pregão e decidir, quando necessário, pois se trabalha em equipe e, às vezes, há divergências entre os membros da equipe. O pregoeiro também se responsabilizar não só pela operação do processo, mas também pela montagem.

As atividades realizadas além das atribuições, segundo P2, seriam montar o processo, buscar orçamentos para obtenção do preço estimativo de cada material a ser adquirido, além de montar processos de inexigibilidade, dispensa de licitação e cotação eletrônica. P2 também lista como atividades além das atribuições intermediar as necessidades de materiais dos requisitantes do nosso câmpus com os colegas de compras de outros câmpus, alimentar os dados no SIPAC para obter as planilhas e relatórios que serão utilizados no processo licitatório, atender pedidos de consultas dos nossos requisitantes em atas de SRP, quando necessitam adquirir um determinado tipo de material e também prestar informações sobre o andamento dos seus pedidos de materiais a serem adquiridos;

Para P2 o pregoeiro deve possuir conhecimento da legislação, para embasar decisões a serem tomadas, e conhecimento de

administração, não só para tomada de decisão, mas também para organizar o processo, controlar os possíveis erros que possam acontecer e realizar as correções.

O pregoeiro, segundo P2, deve ter capacidade para tomar decisões, por mais que tenha uma equipe para ajudar. Deve também ter capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Com relação à atitude, segundo P2, o pregoeiro deve ter tranquilidade para a tomada de decisão, pois é um processo que demanda muita responsabilidade e, eventualmente, pode o pregoeiro até ser processado;

Na opinião de P2, o candidato a pregoeiro deve ser formado, preferencialmente, em Administração, pois essa formação auxilia diretamente no papel do pregoeiro, dá suporte para tomar decisões, para analisar o processo licitatório e lidar com a burocracia que envolve o processo, para auxiliar na organização do tempo para realização dos procedimentos, para planejar as etapas e como deseja alcançar os objetivos, para controlar os procedimentos de forma a evitar problemas futuros na realização e montagem do processo e para reavaliar os problemas que surgirem. Mas, para P2, alguém com formação em Direito, Economia e até mesmo Ciências Contábeis também seria interessante. Porém, P2 considera que ser formado em Administração é o ideal, pois possibilita ao pregoeiro ver o processo na sua amplitude;

Para P2, o pregoeiro deve possuir curso de formação de pregoeiro para poder obter o certificado, porém esse curso deve ser mais completo, ter a parte prática mais voltada para a realidade. Também deve ter curso da área de licitações que envolva serviços terceirizados, conhecimento sobre planilha de formação e composição de preços para serviços de vigilância, para que possa estar preparado para lidar com recursos impetrados pelas empresas, pois alguns processos envolvem muito dinheiro. E deve ainda fazer cursos sobre as modalidades de licitação, principalmente RDC.

P2 relata que assistiu a um curso ministrado pelo Departamento de Administração da Reitoria do IFSC, mas destaca que realmente aprendeu de fato fazendo. Aprendeu com quem já estava atuando, ou seja, com os outros colegas mais experientes do câmpus.

Segundo o pregoeiro P2, as dificuldades são a centralização dos processos de serviços terceirizados na Reitoria e informações repassadas, que depois são alteradas sem que isso seja devidamente socializado. Muitas vezes, segundo P2, tem-se o conhecimento da alteração, depois que já se cometeu um erro em uma das etapas do processo. Já entre as facilidades encontradas, cita a vinda do SIPAC,

sistema com um módulo exclusivo de compras, que facilitou a obtenção de planilhas e relatórios. Ou seja, o processo, segundo P2, ficou em boa parte informatizado, e as atas dos pregões realizados ficam disponíveis para acesso não só dos pregoeiros, mas também dos possíveis interessados.

5.2.1.3 Respostas do Pregoeiro 3

Sobre as atribuições do pregoeiro, P3 destaca:

as atribuições do pregoeiro não são somente as previstas em Decretos, seria mais fácil receber as propostas, habilitar ou desclassificar, examinar os recursos e indicar o vencedor do certame, mas, executamos além do previsto, ou seja, elaboramos editais/termos de referência e suas regras e especificamos objetos a serem comprados. Deveríamos ser responsáveis somente pela fase externa da licitação, que inclui desde a publicação do edital até a adjudicação, mas na prática não é o que acontece.

Com relação aos conhecimentos, segundo P3, o pregoeiro deve reunir conhecimentos da legislação específica e geral. Sobre habilidades, destacou saber conduzir as negociações estimulando os lances, solucionar os problemas e permitir o prosseguimento da licitação de forma satisfatória para a administração. Com relação às atitudes, P3 afirma que “as atividades do pregoeiro exigem também organização, sigilo e honestidade”.

De acordo com o pregoeiro P3, conhecimento nunca é demais e ajuda diminuir as irregularidades, mas, para desempenhar a função de pregoeiro, é preciso ter domínio do assunto e capacidade de tomar decisões imediatas. A formação mais adequada para esta função, segundo P3, é ter graduação em Administração, no mínimo.

Segundo P3, a boa atuação do pregoeiro é fundamental. Por este motivo, a capacitação deve ser constante em cursos de treinamento, para atualização dos conhecimentos técnicos e legais. P3 considera importante também o aprimoramento das técnicas de negociação. P3 afirma que foi capacitado para atuar como pregoeiro, porque a legislação determina a obrigatoriedade da realização da capacitação específica.

Como dificuldades no trabalho do pregoeiro, P3 aponta: a formação da equipe de apoio/comissão de licitação; na montagem do processo, conseguir três orçamentos para cada item; e, durante a execução da licitação, a equipe de apoio não consegue estar presente para assessorar o pregoeiro. Já, como facilidade, P3 aponta a implantação pregão eletrônico, porque “as empresas, independente da sua localização, podem participar, favorecendo na disputa por melhores preços nos produtos/serviços”.

5.2.2 Análise das respostas obtidas junto aos pregoeiros

Segundo o P1, as atribuições são aquelas previstas na literatura, que, em síntese, são a coordenação do processo licitatório em todas as suas fases, até a homologação do resultado pela autoridade competente. P2, corrobora este entendimento, porém destaca a coordenação da operação do pregão. Nesse caso, entenda-se a operação e coordenação, porque, na prática, é o que se verifica.

Ainda segundo P2, a responsabilidade da montagem do processo licitatório também é do pregoeiro. Cabe destacar que tanto a legislação quanto os teóricos especialistas no assunto, em nenhum momento, citam a montagem do processo licitatório como atribuição do pregoeiro. Portanto, tal atividade foi incorporada, ao longo do tempo, às demais atribuições dos pregoeiros do câmpus São José. P3 por sua vez, concorda com os demais colegas que as atribuições são aquelas previstas na legislação, porém destaca que, na prática, não é o que acontece.

Quando questionados sobre atividades que desenvolvem além das suas atribuições, P1 citou a orçamentação, ou seja, a busca de orçamentos na internet ou sites específicos, que fornecem os preços praticados pelo mercado fornecedor para a administração pública. Essa atividade, segundo o pregoeiro, ocorre para que não haja atraso no trâmite do processo licitatório. É oportuno ressaltar, que não é atribuição dos pregoeiros a busca de orçamentos para a formação dos preços estimados dos materiais a serem adquiridos para a administração. Segundo o próprio Tribunal de Contas da União (Acórdão nº 4848-2010 – 1ª Câmara), é atribuição do requisitante tal tarefa.

P2 concorda com com a questão da busca de orçamentos para os processos e a montagem dos mesmos e cita outras atividades, como a montagem dos processos de inexigibilidade de licitação, dispensa de licitação e cotação eletrônica. Nesse caso, de fato, são atividades que hoje fazem parte das atribuições dos pregoeiros do câmpus.

P3 ressalta que, embora a Reitoria, por meio do Departamento de Compras, disponibilize editais padronizados para uso de todos os câmpus, na prática os pregoeiros acabam corrigindo muitos editais e termos de referência. Muitas vezes, chama-se a atenção dos requisitantes sobre as especificações com erros dos materiais a serem adquiridos. Proceder à edição em algumas partes dos editais é necessário para adequá-los as datas, horários e outras informações pertinentes. Porém é diferente da elaboração de tais editais, o que – como já foi abordado anteriormente – não compete aos pregoeiros.

Com relação aos conhecimentos necessários que o pregoeiro possua, houve unanimidade por parte dos pregoeiros ao apontar a legislação da área de licitações e conhecimentos da área administrativa. Sobre as habilidades necessárias, P1 apontou o saber comunicar-se e utilizar as diversas ferramentas para o desempenho da função. P2 citou a capacidade para tomar decisões, planejar, organizar, dirigir e controlar. Por sua vez P3, citou o saber conduzir as negociações, estimulando-as através dos lances, e solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão.

No tocante às atitudes, P1 apontou que o pregoeiro deve ser proativo, buscando conhecimento e prática. P2 opinou no sentido de que o pregoeiro deve ter tranquilidade para a tomada de decisão. Para P3, o pregoeiro deve ser organizado, saber guardar sigilo e agir com honestidade. Constata-se, pela manifestação de todos os pregoeiros, total sintonia com os autores citados no capítulo 2 – Fundamentação Teórica –, ao abordarem os conhecimentos, habilidades e atitudes que o servidor na função de pregoeiro deve possuir, podendo citar-se como exemplos Niebuhr (2005), Justem Filho (2000), Fernandes (2003), Boselli (2008) e Scarpinella (2003).

Por unanimidade, os pregoeiros apontaram que o servidor preferencialmente deve ser formado ou graduado em Administração, portanto indicando que a formação reflete de alguma forma nos resultados. Porém apontaram também a formação em Direito, Economia e Ciências Contábeis como alternativas. Nesse aspecto, cabe ressaltar que a legislação não exige que o servidor possua formação de nível superior nessa ou aquela área. Já alguns autores, como Fernandes (2003), entendem que o servidor deve ocupar cargo de nível superior e, portanto, deve ser graduado. No câmpus São José, todos os pregoeiros são graduados em Administração, porém somente um pregoeiro ocupa cargo de nível superior.

Quanto aos cursos que o pregoeiro deve possuir para sua atuação, P1 apontou curso sobre a legislação da área, formação de pregoeiros e

principalmente, ser capacitado no dia a dia com pessoas experientes, que possam lhe mostrar como atua esse profissional. P2 corrobora esta opinião e acrescenta ainda ser capacitado para lidar com recursos impetrados pelas empresas. Por sua vez P3, também concorda com os colegas e acrescenta que o pregoeiro deve ser capacitado com relação às técnicas de negociação.

Verifica-se total sintonia de opiniões, no que tange aos cursos que o pregoeiro deve capacitar-se. A própria legislação – como o já foi citado Decreto nº 3.555/2000 – exige a realização de capacitação específica por parte do candidato selecionado para atuar como pregoeiro. Os demais cursos citados pelos pregoeiros complementam a formação necessária ao candidato.

Quando questionados se foram capacitados para atuar como pregoeiros, todos responderam que sim, porém P1 e P2 destacaram que aprenderam mesmo foi na prática, com pessoas experientes na função. Consta-se que, apesar de todos terem realizado capacitação específica para atuar como pregoeiros, o aprendizado prático com pessoas experientes teve maior peso no caso do câmpus São José.

Sobre facilidades e dificuldades que no desenvolvimento do seu trabalho, para P1, a disseminação das informações dos níveis superiores é deficiente, o que prejudica os trabalhos do setor. Já, entre as facilidades, relaciona a oportunidade de trabalhar com pessoas experientes, ambiente agradável, todos os equipamentos adequados e fácil acesso aos sistemas que irá operar.

De fato, o processo de comunicação, quando deficiente, causa diversas dificuldades, que muitas vezes induzem os usuários a cometer erros. Por outro lado, equipamentos adequados, acesso a todos os sistemas informatizados necessários, ambiente agradável e o trabalho compartilhado com pessoas experientes propiciam as condições básicas necessárias para a obtenção de ótimo resultado.

Já P2 aponta a centralização dos processos de serviços terceirizados na Reitoria como uma dificuldade. Também corrobora a opinião de que as informações quando repassadas, sofrem alterações posteriormente e não são socializadas. Como facilidades, aponta a implantação do sistema SIPAC (sistema com módulo exclusivo para compras).

De acordo com P3, uma dificuldade é a formação da equipe de apoio. Outra é que, para auxiliar o setor requisitante, muitas vezes o pregoeiro precisa buscar orçamentos para a elaboração dos preços de referência. Como facilidade, cita o pregão eletrônico, que torna o processo mais democrático. A centralização dos processos de serviços

terceirizados pela Reitoria, como foi citado, causa dificuldades aos pregoeiros, pois os serviços dizem respeito ao câmpus e tais processos são coordenados e realizados pelo Departamento de compras da Reitoria, quando deveriam ser coordenados e executados pelo próprio câmpus, que possui pregoeiros para tal função.

Com relação à formação da equipe de apoio, que auxilia o pregoeiro na realização das sessões de pregão, hoje a realidade do câmpus São José é tranquila nesse aspecto, pois a equipe está bem formada e trabalhando em plena sintonia, segundo os próprios pregoeiros.

5.2.3 Resultados obtidos junto aos pregoeiros

Para os pregoeiros, as atribuições são aquelas previstas na legislação específica, bem como a coordenação de todo o processo licitatório, além da operacionalização do pregão. Citaram também a montagem do processo licitatório. Embora isso não esteja contemplado na legislação, tal atividade foi incorporada pelos pregoeiros do câmpus São José.

Sobre as atividades que desenvolvem além das suas atribuições, os pregoeiros citaram: a coleta de orçamentos para compor os preços estimados dos processos licitatórios (tal atividade, também não tem respaldo legal como atribuição do pregoeiro, porém também foi incorporada em alguns processos); a montagem dos processos de inexigibilidade de licitação, dispensa de licitação e cotação eletrônica.

Na opinião dos entrevistados, o pregoeiro deve possuir os seguintes conhecimentos: legislação aplicada às licitações e conhecimentos da área administrativa. Quanto às habilidades, saber comunicar-se e utilizar as diversas ferramentas para o desempenho da função, capacidade para tomar decisões, saber planejar, organizar, dirigir e controlar, saber conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores e solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão. Com relação às atitudes, deve ser proativo buscando conhecimento e prática, deve ter tranquilidade para a tomada de decisão, deve ser organizado, saber guardar sigilo e agir com honestidade.

Por unanimidade apontaram que o candidato deve preferencialmente ser formado em Administração, indicando que a formação reflete de alguma forma nos resultados. Citaram também Direito, Economia e Ciências Contábeis. Quanto aos cursos que o pregoeiro deve possuir para desempenhar sua função, indicaram:

legislação específica, formação de pregoeiros e ser capacitado no dia a dia com pregoeiros experientes. Também citaram ser capacitado para lidar com recursos impetrados pelas empresas e técnicas de negociação.

Questionados se já foram capacitados para atuar como pregoeiros responderam que sim, mas aprenderam mesmo na prática. Com relação às dificuldades encontradas no desempenho da função, apontaram que a disseminação das informações do nível superior para o operacional é deficiente e que procedimentos são alterados e não são comunicados. Também citaram a centralização de processos de serviços terceirizados na Reitoria e a obtenção de orçamentos para compor os preços de referência dos processos.

Quanto às facilidades citaram: a oportunidade de trabalhar com pessoas experientes, equipamentos adequados, ambiente agradável, fácil acesso a sistemas informatizados, implantação do sistema SIPAC (sistema com módulo exclusivo para compras) e o pregão eletrônico.

5.3 RESULTADO DA APLICAÇÃO DA TÉCNICA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Ainda visando a atingir o primeiro objetivo específico, “Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro”, como instrumento de coleta de dados, foi utilizada, além da entrevista semiestruturada, a técnica da observação participante. Foi elaborado um roteiro para sua aplicação (Apêndice D – Roteiro para aplicação da técnica da observação participante). A aplicação dessa técnica foi importante, pois o autor deste estudo, como já citado anteriormente, exerce a função de pregoeiro no câmpus São José e integra a equipe de apoio trabalhando em todos os processos licitatórios.

Por meio da observação participante, foi possível realizar o acompanhamento das atividades diárias do pregoeiro. Identificaram-se os processos que são de responsabilidade do câmpus, como ocorre a divisão da responsabilidade pela elaboração e execução dos processos na área de licitações, como é realizada a divulgação para os setores possíveis interessados nos materiais a serem adquiridos, como é feito o processamento das solicitações de compra, quais as etapas para a elaboração dos processos licitatórios na modalidade pregão, como acontece na prática a realização de uma sessão de pregão, entre outros.

Na sequência, apresentam-se a descrição das atividades realizadas pelos pregoeiros durante o desempenho das suas atribuições.

Fase interna ou preparatória – trata dos procedimentos para a abertura do processo de licitação, delimitando e determinando as condições do edital antes de trazê-las ao conhecimento público.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), executa em média 160 processos licitatórios por ano (conforme dados de 2014 a 2016) na modalidade pregão eletrônico. Reunidos ao final de cada ano, e sob a coordenação do Departamento de Compras da Reitoria, todos os servidores que atuam nos setores de compras de cada câmpus elaboram o cronograma de compras do IFSC para ano seguinte. Nesta ocasião, também são definidos os câmpus responsáveis por cada pregão a ser realizado.

Os processos sob a responsabilidade do câmpus São José, após a definição do cronograma de compras são:

- a) Pregão Eletrônico: Aquisição de Material de Consumo em Odontologia;
- b) Pregão Eletrônico: Aquisição de Material de Consumo Refrigeração;
- c) Pregão Eletrônico: Aquisição de Material Permanente Ar Condicionado e outros Equipamentos de Refrigeração.

Neste ponto, cabe a observação de que o IFSC, não mais utiliza a modalidade pregão na forma presencial, apenas na forma eletrônica. Ou seja, os atos são praticados num ambiente virtual, utilizando-se recursos da tecnologia da informação. O Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), em seu artigo 4º dispõe que, nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns, será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica.

Eventualmente, o Departamento de Compras da Reitoria do IFSC solicita ao setor de compras do câmpus São José, que operacionalize um determinado pregão, tendo em vista o volume de pregões sob a responsabilidade daquele Departamento. A solicitação também pode ser em razão de que algumas vezes o câmpus responsável pelo pregão não tem pregoeiro disponível para a operacionalização e solicita a ajuda do Departamento de Compras da Reitoria, que tem a coordenação geral de todos os processos licitatórios a serem executados pelos câmpus.

Estabelecido o cronograma, é necessário definir quem será o pregoeiro que dirigirá a sessão de pregão, auxiliado pelos demais servidores que atuam no setor de compras (conhecidos como equipe de apoio). Sendo três pregões sob a responsabilidade do câmpus São José, cada pregoeiro, de comum acordo com os demais, fica responsável pela coordenação de um processo licitatório em todas as suas fases.

Foi possível constatar, na prática diária dos pregoeiros do câmpus São José, a preocupação com o cumprimento do que estabelece não só a legislação Federal, mas também normas internas do IFSC, sobre o tema licitação e a modalidade Pregão. A seguir, apresenta-se o que estabelece a legislação interna, bem como as etapas a serem executadas pelo pregoeiro responsável por um determinado processo licitatório.

As atribuições da função de pregoeiro, de acordo com a Instrução Normativa nº 01, de 23 de outubro de 2009, artigo 5º, parágrafo 1º (IFSC, 2009), são as seguintes:

Os processos para Pregão Eletrônico seguirão o seguinte fluxo:

I – Planejamento dos Campi;

II – Elaboração dos pedidos de material/serviço pelas áreas requerentes, conforme os grupos de material estabelecidos no Anexo II;

III – Verificação/retificação/compilação dos pedidos pelos Setores de Compras;

IV – Determinação dos Cronogramas de Elaboração/Execução dos Processos;

V – Envio de pedidos/necessidades pelos Campi;

VI – Verificação/retificação/compilação, pelo câmpus responsável, dos itens comuns a todos os campí e divisão da elaboração de orçamentos quando houver itens exclusivos;

VII – Envio dos pedidos (com justificativas, previsão de entrega e código sidec) e orçamentos, quando necessário;

VIII – Consolidação do Processo pelo responsável;

IX – Encaminhamento do Processo ao Departamento de Compras para verificação/retificação;

X – Análise Jurídica da AGU (Advocacia Geral da União);

XI – Determinação pelo Departamento de Compras de datas, local, inclusão no SIDEC, Pregoeiro responsável;

XII – Comunicação aos Campi das datas para determinação de responsáveis pelo acompanhamento e divulgação às áreas requerentes;

XIII – Execução do Pregão Eletrônico.

Dando continuidade, as próximas etapas são as seguintes:

1) O trabalho do pregoeiro efetivamente começa a partir do item II dessa mesma Instrução Normativa (IFSC, 2009), quando o pregoeiro responsável pelo processo comunica, via e-mail, a todos os câmpus do IFSC o início do mesmo, encaminhando uma planilha com todos os materiais adquiridos no ano anterior. Os diversos câmpus poderão fazer inclusões de novos itens, com as devidas especificações técnicas, e apresentar orçamentos com base no mercado fornecedor para a composição dos preços estimados.

Para o pregão “Permanente ar condicionado e outros equipamentos de refrigeração”, o número total de itens, não deve ultrapassar 70. Essa recomendação foi feita pelo Departamento de Compras da Reitoria, devido à complexidade da operacionalização do pregão para aquisição de equipamentos. Para os demais pregões, cujo objeto para aquisição são materiais de consumo, a operacionalização do pregão é menos complexa e o total de itens não deve ultrapassar 150. Caso a quantidade de itens solicitados pelos câmpus ultrapasse as quantidades recomendadas, outros processos deverão ser elaborados.

2) Recebidas as planilhas de cada câmpus interessado em participar do pregão, o pregoeiro responsável providencia a elaboração ou montagem do processo licitatório. O primeiro passo é o cadastramento do processo no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), adquirido pelo IFSC. O SIPAC é um sistema utilizado para gestão de processos eletrônicos, composto por diversos módulos, entre eles o módulo de compras utilizado pelos pregoeiros.

3) Uma vez cadastrado o processo, o mesmo recebe um número de identificação, e o pregoeiro responsável providencia os seguintes documentos para sua composição:

a) Capa do Processo – obtida do SIPAC – apresenta a unidade de origem, ou seja, o câmpus responsável pela elaboração e coordenação do processo licitatório, os câmpus interessados na aquisição dos materiais, o objeto a ser licitado e as movimentações do processo;

b) Termo de abertura – documento assinado pela autoridade competente (Pró-Reitora de Administração), onde consta o assunto, no caso processo licitatório, o objeto a ser licitado, e autorização para o início do processo;

c) *Check-list* assinado – formulário de acompanhamento dos processos, utilizado para orientação sobre a documentação a ser utilizada e para facilitar a localização dos documentos nos autos. Deve ser assinado pelo pregoeiro responsável pelo preenchimento;

d) Memorando inicial – onde o diretor geral do câmpus solicita autorização junto à Pró-Reitoria de Administração para dar andamento ao processo. Apresenta os materiais ou serviços a serem adquiridos e relaciona outros documentos que compõem o processo e as informações que apresentam. Cita a legislação que orienta a obtenção dos preços de referência, que serão utilizados como valores máximos a serem pagos pela administração para a sua aquisição;

e) Relatório dos itens com as requisições (pedidos das áreas requerentes) – são os diversos pedidos de compra dos câmpus participantes do processo, contendo as especificações de cada material, as quantidades solicitadas e os câmpus participantes;

f) Pesquisa de preços de materiais para licitação – relatório extraído do SIPAC, no qual o câmpus responsável pelo processo inseriu no sistema os orçamentos de cada item a ser adquirido ou preços de referência praticados pelo mercado, além da data de obtenção e o nome das empresas onde foram obtidos tais orçamentos;

g) Quadro de especificações mínimas – relatório contendo as especificações dos itens, a quantidade a ser adquirida, o custo unitário de cada item e o custo total de referência para aquisição;

h) Orçamentos das empresas – são os orçamentos obtidos junto ao mercado fornecedor e que irão compor os preços de referência a serem utilizados pela Administração Pública;

i) Solicitação de reserva orçamentária (pré-empenho) – o pregoeiro responsável, por meio de memorando interno, solicita à área financeira-contábil a reserva orçamentária para a realização do processo licitatório. Todos os pregões realizados pelo IFSC são através de registro

de preços. Ou seja, o fornecedor para participar, terá que manter o mesmo valor da sua proposta vitoriosa pelo período de um ano, e a entrega dos materiais de acordo com a solicitação de cada câmpus poderá ser parcelada. Sendo o pregão realizado dessa forma, por registro de preços, a legislação exclui a necessidade da reserva orçamentária;

j) Termo de Referência – documento que deverá conter a definição do objeto da contratação, de forma precisa e detalhada, as justificativas para aquisição, os câmpus participantes, os critérios para aceitação do bem ou serviço a serem adquiridos, a estrutura de custos e o valor total estimado da licitação, os deveres do contratado e contratante (IFSC), procedimentos de fiscalização, prazo de execução do contrato, penalidades aplicáveis, entre outros;

k) Declaração da Reitora – documento em que a reitora do IFSC declara: que os materiais a serem licitados são considerados de uso comum e que seus padrões de desempenho e qualidade foram objetivamente definidos no pedido de materiais, com especificações usuais do mercado (art. 1º, Parágrafo único, Lei 10.520/02); que os preços estimados no processo de licitação foram determinados após ampla pesquisa de mercado e que refletem a média de preços praticada no mercado; que, conforme disposto no art.7º, parágrafo 2º do Decreto 7.892/2013, a Dotação Orçamentária será comprovada antes da assinatura do contrato firmado; entre outras declarações que atendem o que estabelece a legislação;

l) Portaria dos Pregoeiro/Equipe de apoio – documento onde estão nomeados pela autoridade competente o pregoeiro e a respectiva equipe de apoio para compor a Comissão de Pregão do câmpus São José, que oficialmente poderão operacionalizar a sessão de pregão;

m) Certificado do pregoeiro – comprovação da realização de capacitação para poder operar o pregão, conforme estabelece a legislação;

n) Minuta do edital para análise jurídica – o IFSC disponibiliza na intranet modelos de editais padrões, para cada caso específico, sendo que o pregoeiro deverá preencher todas as informações sobre o processo sob sua responsabilidade. Entre outras informações, o edital deve conter: o objeto da contratação; o local, dia e horário em que será realizada a sessão de pregão e local ou site onde poderá ser obtido o edital; exigências de habilitação do licitante; critérios de aceitação das propostas; condições para participação na licitação; critérios e procedimentos de julgamento das propostas, entre outras informações;

o) Encaminhamento do Processo para a Pró-Reitoria de Administração – para a devida autorização. Logo após, o processo

licitatório é encaminhado para o Departamento de Compras da Reitoria, onde é analisado e, caso não precise retificações, é encaminhado para análise jurídica;

p) Parecer jurídico – a Procuradoria Federal instalada no IFSC procede a análise do processo licitatório, verificando principalmente sua conformidade com a legislação vigente. Não necessitando correções, o processo é devolvido ao Departamento de Compras, que, em seguida, programa a data da realização do pregão, em comum acordo com o câmpus interessado, nesse caso, o câmpus São José. O Processo, então, é devolvido para o setor de compras do câmpus São José para a sua operacionalização.

Fase externa ou executória – Esta fase tem início com a publicação do edital e termina com a contratação do fornecimento do bem ou da prestação do serviço. Também estão previstos na Instrução Normativa do IFSC (IFSC, 2009) e deverão compor o processo quando da sua elaboração os itens a seguir elencados: Edital publicado; Esclarecimentos e impugnações; Termo de retirada do Edital; Avaliação das propostas; Ata da sessão; Resultado por fornecedor; Recursos; Contrarrazões e decisão; Termo de adjudicação e Termo de homologação.

a) Edital publicado – Atualmente, o Departamento de Compras da Reitoria é o responsável pela publicação do Edital no Diário Oficial da União e num jornal de grande circulação regional. A publicação em jornal de grande circulação regional é obrigatória, de acordo com a legislação, uma vez que se trata de aquisição por Registro de Preços. O Departamento de Compras também providencia o envio do arquivo contendo o Edital e o Termo de Referência ao site do Comprasnet, onde acontecerá a operacionalização do pregão. Antigamente o próprio pregoeiro responsável pelo processo tomava essas providências;

b) Esclarecimentos e impugnações – Caso ocorram pedidos de esclarecimentos, cabe ao pregoeiro, no prazo legal estabelecido em Edital, sanar as dúvidas do licitante. Em se tratando de impugnação ao Edital, o pregoeiro e equipe de apoio deverão analisar e decidir, com justificativa embasada na legislação, se aceitam ou rejeitam a impugnação. Aceitando, deverão fazer as retificações necessárias e, dependendo do que foi retificado, o Edital poderá ser republicado. Não aceitando, dão sequência ao trâmite do processo, e a licitante pode buscar o Poder Judiciário para ter seu pedido de impugnação aceito pela Administração;

c) Termo de retirada do Edital – Os licitantes, ao fazerem o download do Edital no site do IFSC, onde todos os Editais também são divulgados, devem encaminhar o termo de retirada, pois serão de pronto avisadas se houver alterações de qualquer ordem no Edital. Por outro lado, no site Comprasnet, apresentado na letra “(t) Ata da sessão”, no dia da operacionalização do pregão, o pregoeiro obtém o relatório, contendo a relação de todas as empresas que fizeram download do Edital e seus anexos;

d) Avaliação das propostas (e-mails, pareceres técnicos entre outros) – avaliação das propostas das empresas participantes, com preços, especificações (as quais deverão estar de acordo com o Edital), valores, validade da proposta dos itens que serão entregues pela empresa vencedora. Estando a proposta de acordo, bem como os demais documentos, o pregoeiro solicita, em seguida, a documentação original daquela encaminhada por e-mail, estabelecendo o prazo de até três dias úteis para o recebimento da documentação;

e) Ata da sessão – documento que é disponibilizado no site Portal de Compras do Governo Federal – Compras Governamentais, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O módulo utilizado pelos pregoeiros, denominado Comprasnet, é utilizado para disponibilizar à sociedade, informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal, bem como permitir a realização de processos eletrônicos;

f) Resultado por fornecedor – também disponível no site Comprasnet, traz informações sobre os itens e valores unitários e total ganho por fornecedor;

g) Eventuais recursos, contrarrazões e decisão – todos os recursos que por ventura tenham sido impetrados pelas empresas participantes, assim como as contrarrazões das demais participantes e a decisão do pregoeiro, deverão fazer parte dos autos, além da decisão final da autoridade competente, mantendo ou alterando a decisão do pregoeiro;

h) Termo de adjudicação – disponível também no site Comprasnet, a adjudicação é o ato pelo qual a Administração atribui ao licitante detentor da melhor proposta o objeto da licitação. A administração reconhece a existência de uma proposta adequada às exigências legais e editalícias, encerra o procedimento licitatório, libera os demais proponentes das suas propostas e gera a expectativa de contratação para o adjudicatário;

i) Termo de Homologação – disponível no site Comprasnet, significa a aprovação do procedimento pela autoridade competente. E, por último, caso haja a necessidade de aplicar uma determinada

penalidade a qualquer licitante, o pregoeiro deverá encaminhar memorando relatando o ocorrido, para que a assessoria jurídica da Reitoria possa analisar e tomar as providências cabíveis.

Para a operacionalização da sessão de pregão, os pregoeiros do câmpus São José seguem o que determina a legislação Federal a seguir. As atribuições da função de pregoeiro de acordo com a legislação federal estão previstas no artigo 9º do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000) quando atua no pregão realizado na forma presencial, consistindo em:

I - o credenciamento dos interessados;

II- o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação;

III - a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes;

IV- a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço;

V- a adjudicação da proposta de menor preço;

VI- a elaboração de ata;

VII - a condução dos trabalhos da equipe de apoio;

VIII - o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e

IX - o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando a homologação e a contratação.

Por outro lado, no pregão realizado na forma eletrônica, as atribuições do pregoeiro estão previstas no Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), no seu art. 11º:

Caberá ao pregoeiro, em especial:

- I - coordenar o processo licitatório;
- II - receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração;
- III - conduzir a sessão pública na internet;
- IV - verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;
- V - dirigir a etapa de lances;
- VI - verificar e julgar as condições de habilitação;
- VII - receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão;
- VIII - indicar o vencedor do certame;
- IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;
- X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e
- XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação.

Portanto, no momento da sessão de pregão, ou seja, para a sua operacionalização, o pregoeiro executa as seguintes etapas, auxiliado pela equipe de apoio:

a) Antes da abertura da sessão de pregão, o pregoeiro vincula a equipe do pregão. Isso significa que, no sistema Comprasnet, o pregoeiro responsável pela coordenação dos trabalhos registra o seu nome e dos demais colegas da equipe de apoio. Condição essencial para poder operacionalizar a sessão;

b) Operando o pregão – O pregoeiro dá início à sessão, cumprimentando os licitantes e estabelecendo os procedimentos a serem adotados. Para isso, faz os devidos registros no chat ou canal de conversação disponibilizado no sistema;

c) Avaliação das propostas - O pregoeiro avalia as propostas para cada item, desclassificando as que explicitamente não estiverem de acordo com o Edital, apresentando justificativas fundamentadas para tal decisão;

d) Abrir as propostas para lances – Os licitantes com as propostas classificadas poderão ofertar seus lances para cada item, iniciando assim a disputa pelo melhor lance, a fim de ser declarado o vencedor do item ou grupo de itens. Durante toda esta etapa, o pregoeiro acompanha via sistema os lances ofertados pelos licitantes, verificando se houve erros comprováveis e excluindo os lances manifestamente inexequíveis. Sendo seu lance excluído, o licitante poderá enviá-lo novamente. O pregoeiro também incentiva os licitantes a formularem seus lances e comunica que os lances com valores acima do preço estimado pelo IFSC não serão adquiridos se não houver redução;

e) Após o encerramento da fase de lances – Havendo qualquer lance com valor acima do preço estimado pela administração, o pregoeiro, via *chat*, questiona o fornecedor se aceita negociar ou fornecer o item pelo preço estimado pela administração, ou até mesmo o fornecer por um valor abaixo do estimado. Caso o fornecedor não aceite, o pregoeiro desclassifica a proposta por esse motivo e chama a empresa próxima colocada, verificando se o seu valor do lance está acima ou não do preço estimado. Caso esteja igual ou abaixo, o pregoeiro solicita o envio, por anexo do sistema Comprasnet ou por e-mail, da documentação constante no Edital para proceder sua análise;

f) Aceitar as propostas avaliadas e com a documentação correta – O pregoeiro aceita as propostas que atendam as especificações de acordo com o Edital e, caso haja dúvida por parte do pregoeiro, solicita a análise da área técnica ou do requisitante. Caso a proposta não esteja de acordo com o Edital, a mesma será desclassificada, sendo apresentada a devida justificativa por parte do pregoeiro para tal procedimento. Para os licitantes com as propostas aceitas, o pregoeiro solicitará a documentação original daquela enviada por anexo do Comprasnet ou e-mail;

g) Habilitando os fornecedores – Recebendo todos os documentos originais de acordo com o solicitado, o pregoeiro realiza a habilitação dos licitantes, em que as propostas foram aceitas. Caso alguma empresa deixe de encaminhar qualquer documento, ou não encaminhe todos os documentos solicitados, a mesma será inabilitada e sua proposta será desclassificada, convocando-se a próxima colocada para encaminhar sua documentação, caso esteja de acordo com o Edital. Se não houver outra proposta que atenda o Edital, o item será cancelado pelo pregoeiro;

h) Fase de intenção de recurso – No sistema Comprasnet, o pregoeiro estabelece o prazo de 30 minutos, para que o licitante que desejar impetrar recurso possa fazê-lo. Havendo a intenção de recurso, o pregoeiro e equipe de apoio analisam a fundamentação da licitante, aceitando ou rejeitando a intenção de recurso. O pregoeiro não deve julgar o mérito da intenção do recurso. Sendo rejeitada a intenção de recurso, o pregoeiro registra a motivação detalhadamente (se necessário solicita nova avaliação da área técnica e suspende a sessão do pregão para dar a resposta). O IFSC orienta os seus pregoeiros para sempre aceitar a intenção de recurso. Sendo assim, a licitante tem o direito de apresentar suas razões para fundamentar seu recurso e deverá fazê-lo no prazo de até três dias úteis, com contrarrazões para os demais licitantes no prazo de até três dias úteis e decisão do pregoeiro e da autoridade competente (caso necessário), em até cinco dias úteis.

Caso a decisão do pregoeiro, seja aceitar o recurso do licitante, poderá cancelar o item, ou retornar à fase de aceitação, em outra sessão, com ata complementar, e proceder a retificação de acordo com o pedido do recurso. Caso sua decisão seja por rejeitar o recurso impetrado, caberá a decisão final à autoridade competente, ou seja, à reitora do IFSC. Caso não haja recursos, o pregoeiro poderá finalizar a sessão.

i) Realizar a adjudicação – O pregoeiro poderá adjudicar os itens em que não houve recursos. Nos itens com recursos, a autoridade competente realiza a adjudicação.

j) Realizar a homologação – O pregoeiro solicita à autoridade competente a homologação do certame aos licitantes vencedores. Com a homologação do pregão, encerra-se o processo licitatório.

A análise das entrevistas realizadas com os gestores e pregoeiros, das informações obtidas com a aplicação da técnica observação participante, quando foi possível acompanhar os pregoeiros no seu dia a dia, durante o desempenho das suas atribuições, e a pesquisa documental, na qual documentos internos do (IFSC) sobre licitações foram consultados, propiciaram levantamento não só das atribuições legais, mas também das atividades desenvolvidas além das previstas em lei. Nesse sentido, segundo Carbonet et al. (2006), algumas técnicas de pesquisa são utilizadas para identificar competências. Entre elas, os autores destacam: entrevista, observação e análise documental, técnicas essas utilizadas nesse estudo.

Com relação ao mapeamento das competências necessárias para a função de pregoeiro, a análise realizada possibilitou também o levantamento dos indicadores de competências traduzidos em conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da

função de pregoeiro. Ao abordar os indicadores de competências, Rabaglio (2001) ressalta a importância de se descrever detalhadamente as atribuições do cargo e assim, para cada atribuição, identificar quais as competências necessárias a um desempenho eficaz. Portanto, na visão da autora, toda a informação sobre o cargo é um indicador de competências que ajudará a construir o perfil de competências (PC), ideal para o sucesso do cargo.

A pesquisa bibliográfica realizada, também foi fundamental para subsidiar todas as informações obtidas junto aos gestores e pregoeiros durante a realização deste estudo. Foi possível também obter, como indicação por parte dos entrevistados, a formação que consideram mais adequada para o exercício da função, os cursos mais importantes que o pregoeiro deve possuir e as dificuldades e facilidades encontradas no desempenho da função. Tais informações podem ser visualizadas no Quadro 8 – Atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro na visão dos gestores e pregoeiros.

Cabe relembrar, conforme citado no capítulo 2 – Fundamentação teórica –, que a gestão por competências oficialmente foi instituída no serviço público federal brasileiro, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). Conforme o mesmo Decreto (BRASIL, 2006), por gestão por competências, entende-se “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, art. 2, inciso II.).

Tendo em vista a determinação legal, este conceito foi adotado para fins deste estudo.

Quadro 8 – Atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro na visão dos gestores e pregoeiros

ATRIBUIÇÕES LEGAIS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ALÉM DAS PREVISTAS EM LEI	
<p>▶ Previstas na legislação aplicada às licitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lei 8.666/93 – Lei 10.520/02 – Decreto 3.555/00 – Decreto 5.450/05 – Instrução Normativa Nº 01/09 (IFSC). <p>▶ Coordenação de todo o processo licitatório e a operacionalização do pregão;</p>	<p>▶ Montagem do processo licitatório. Não prevista na legislação, porém tal atividade foi incorporada pelos pregoeiros do câmpus São José;</p> <p>▶ Coleta de orçamentos para compor os preços estimados em alguns processos licitatórios. Também sem previsão legal, porém tal atividade foi incorporada pelos pregoeiros do câmpus São José;</p> <p>▶ Montagem de processos licitatórios nas seguintes modalidades: tomada de preços, concorrência, convite. Também das dispensas de licitação e inexigibilidade de licitação;</p>	
CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA A FUNÇÃO (INDICADORES DE COMPETÊNCIAS – CHA)		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<p>– Da legislação aplicada às licitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lei 8.666/93 – Lei 10.520/02 – Decreto 3.555/00 – Decreto 5.450/05; – Instrução Normativa Nº 01/09 (IFSC). 	<p>– Saber usar os sistemas para execução das licitações, e principalmente a modalidade pregão;</p>	<p>– Assumir postura de responsabilidade com a Instituição, os recursos e o patrimônio público;</p>
<p>– Dos procedimentos para operacionalização do pregão;</p>	<p>– Habilidade para saber trabalhar em equipe;</p>	<p>– Ter uma atitude de respeito e de serenidade no diálogo com os participantes, e com setores envolvidos no processo;</p>
<p>– Da estrutura organizacional do órgão onde trabalha;</p>	<p>– Saber conduzir as reuniões e a própria sessão de pregão;</p>	<p>– Assumir postura de transparência na condução do processo;</p>

<p>– Programas básicos como: editor de texto e planilhas eletrônicas;</p>	<p>– Ter desenvoltura para dialogar nas duas formas de operacionalização do pregão, presencial e eletrônico;</p>	<p>– Buscar manter-se em equilíbrio psicológico e emocional;</p>
<p>– Conhecimentos da área administrativa.</p>	<p>– Ser esclarecedor e assegurar o andamento do pregão;</p>	<p>– Ser proativo;</p>
	<p>– Saber utilizar os programas básicos de editor de texto e planilhas eletrônicas;</p> <p>-Habilidade para se comunicar;</p>	<p>– Agir com tranquilidade para tomar decisões;</p> <p>– Ter atitude que busque a organização em todas as fases do processo;</p>
	<p>– Habilidade para ser capaz de tomar decisões;</p> <p>– Saber planejar, organizar, dirigir e controlar;</p> <p>– Saber conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores;</p>	<p>– Ter atitude de saber guardar sigilo;</p>
	<p>– Habilidade para solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do pregão;</p>	

FORMAÇÃO MAIS ADEQUADA PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

– Ser graduado em Administração.

Observação: foram citados também os cursos de Ciências Contábeis, Economia e Direito.

CURSOS MAIS IMPORTANTES QUE O PREGOEIRO POSSUA

– Formação de pregoeiros;

– Legislação específica aplicada à modalidade pregão;

– Buscar capacitação no dia a dia com pregoeiros experientes;

– Técnicas de negociação;

– Curso que capacite o pregoeiro a responder recursos impetrados pelos fornecedores.

DIFICULDADES E FACILIDADES ENCONTRADAS NO DESEMPENHO DA FUNÇÃO	
FACILIDADES	DIFICULDADES
– Oportunidade de trabalhar com pessoas experientes;	– Disseminação das informações do nível superior para o operacional é deficiente (alguns procedimentos sofrem alteração e comunicação não é realizada);
– Equipamentos adequados e ambiente de trabalho agradável;	– Centralização de processos licitatórios para serviços terceirizados na Reitoria;
– Fácil acesso aos sistemas informatizados;	– Obtenção de orçamentos para compor os preços de referência dos processos.
– Implantação do sistema SIPAC (sistema com módulo exclusivo para compras);	
– O pregão eletrônico.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Uma vez apresentados os indicadores de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), no Quadro 8, é possível perceber indicativos de competências à medida que se juntam esses indicadores por similaridade. Para Rabaglio (2001), uma vez formulados os indicadores de competências é possível formar grupos de competências similares, o que poderá facilitar o preparo de ferramentas que serão utilizadas para o processo de seleção. Da mesma forma, na literatura especializada, obtiveram-se outros indicativos de competências que complementam o estudo.

No Quadro 9, apresentam-se as competências necessárias para o desempenho da função, agrupadas por similaridade. Procedendo dessa forma, foram identificadas as seguintes competências: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas. As competências foram identificadas em conjunto com os sujeitos da pesquisa, ou seja, gestores e pregoeiros que validaram todos os grupos de competências apresentadas a seguir.

Quadro 9 – Competências necessárias para a função de pregoeiro

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Dessa forma, identificadas as atribuições e competências necessárias para a função de pregoeiro, chega-se a consecução do

objetivo específico estabelecido, ou seja, identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro.

5.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO E DESIGNAÇÃO DE PREGOEIROS

Quanto ao segundo objetivo específico “Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no IFSC, câmpus São José”, cabe ressaltar que as entrevistas realizadas com os gestores foram fundamentais, pois propiciaram a obtenção de informações acerca do processo de escolha do servidor para desempenhar a função de pregoeiro.

Com relação às categorias de análise, foram definidas as seguintes: processo de seleção e designação dos servidores para a função de pregoeiro, responsável legal pela designação, como ocorre na prática o processo de seleção e quais os critérios adotados.

Na sequência, apresenta-se a síntese, a análise das informações e resultados obtidos junto aos entrevistados. Eis as perguntas formuladas aos gestores no momento das entrevistas.

a) Sobre o processo de seleção do servidor para a função de pregoeiro, você pode descrever como ocorre quem são os responsáveis pela designação e quais os critérios utilizados?

b) Há a necessidade de reformulação do processo de escolha, assim como dos critérios utilizados?

c) Após a seleção do servidor e o mesmo passa a exercer a função, há o acompanhamento do seu desempenho?

5.3.1 Síntese das respostas

A síntese das respostas obtidas é apresentada a seguir:

5.3.1.1 Respostas do Gestor 1

Sobre o processo de seleção, G1 foi enfático: “Como outros postos do câmpus penso que as pessoas são solicitadas a trabalhar como pregoeiro, não tendo um processo de seleção propriamente dito”. Já sobre a necessidade de reformulação do processo, G1 afirma:

acho que o principal para atuação do pregoeiro é a formação (conhecimentos, habilidades e atitudes). Portanto penso que ao invés de fazer o convide

para a função, deveríamos fazer o convite para cursos de formação para pregoeiro. Após o curso é que se discutiria a atuação do servidor. Porém, considerando a dificuldade de encontrar pessoas dispostas a atuar como pregoeiro, é difícil falar em escolha de um pregoeiro. Não temos uma lista de candidatos, praticamente não há escolha. O correto talvez fosse falar em critérios para manter alguém como pregoeiro.

Para este gestor, formalmente, enquanto pregoeiro, não há um acompanhamento. Existe a avaliação do servidor, mas esta avaliação é genérica e não envolve detalhes da atividade do pregoeiro. Afirma G1: “Talvez a formalização do acompanhamento possa clarear a questão de critérios para manter alguém como pregoeiro. Penso que os profissionais que atuam atualmente como pregoeiro é que poderiam indicar quais os critérios para estabelecer um acompanhamento”.

5.3.1.2 Respostas do Gestor 2

Segundo o entrevistado G2, “a escolha ocorre por indicação do administrador ou do diretor do câmpus, sem obedecer a critérios de seleção. Havendo a necessidade, busca-se um servidor disponível de outro setor, ou alguém selecionado via concurso público”.

Para o gestor G2, há a necessidade de reformulação do processo em virtude da complexidade da função, portanto devem-se estabelecer critérios para a seleção.

Quando da aplicação da avaliação periódica, todos são avaliados de forma geral. Porém, segundo do G2, do ponto de vista do desempenho específico dessa função, não há o acompanhamento devido.

5.3.1.3 Respostas do Gestor 3

Segundo o gestor G3, o processo de escolha do servidor, acontece pelo interesse do Departamento de Administração e da Direção Geral do câmpus, uma vez ciente da necessidade de servidor para atuar na área de compras. O primeiro servidor disponível, ou seja, aquele que aparece primeiro é convidado e pode atuar como pregoeiro. Não há critérios para a escolha, e a área de gestão de pessoas não tem condições de selecionar o servidor com perfil mais adequado para cada função. A escolha é a mais conveniente possível, tendo em vista a falta de funcionários.

Para o gestor há a necessidade de reformulação do processo de escolha. Segundo ele, “deve ser levado em conta se o servidor primeiramente tem o interesse de trabalhar nessa função e se possui o mínimo de habilidades para o exercício da mesma”.

Conforme o gestor há o acompanhamento do desempenho do servidor, uma vez que a Instituição utiliza a avaliação desempenho periódica, na qual são analisados aspectos positivos e negativos e se há necessidade de capacitação e mudanças no processo.

5.3.2 Análise das respostas dos gestores

Para G1, não há um processo de seleção propriamente dito; as pessoas são convidadas a trabalhar na função. Pela afirmativa do gestor, não há processo e muito menos critérios para a escolha. Já segundo G2 e G3, a indicação do servidor para a função de pregoeiro ocorre por indicação do chefe do Departamento de Administração, ou do diretor do câmpus, ou por ambos. Ainda segundo estes dois gestores, não há critérios para a escolha. Havendo a necessidade, busca-se um servidor disponível de outro setor, ou em último caso alguém selecionado via concurso público.

Sem dúvida, de acordo com os gestores, não há um critério para a seleção de servidores para a função de pregoeiro no câmpus São José. Assim, o servidor que estiver disponível em outro setor e queira atuar como pregoeiro é designado. Caso contrário, é convocado um candidato por meio de concurso público. Portanto, não existe uma sistemática de seleção de servidores para atuar como pregoeiro no IFSC, câmpus São José. Sobre a necessidade de reformulação do processo, no entendimento de G1, o correto é a elaboração de critérios para a escolha do pregoeiro, opinião compartilhada por G2 e G3, que afirmam a necessidade de reformulação do processo de escolha, e o estabelecimento de critérios para a seleção.

Indagados se o servidor, após ser escolhido e passar a exercer a função, é acompanhado, objetivando avaliar-se o seu desempenho, todos os gestores informaram, que o câmpus aplica avaliação de desempenho periódica de forma geral. Porém, segundo G2, do ponto de vista do desempenho específico da função de pregoeiro, não há o acompanhamento devido. G1 destaca que talvez a formalização do acompanhamento possa clarear a definição de critérios a serem utilizados para a escolha.

Constata-se que o acompanhamento do desempenho do servidor na função de pregoeiro, se torna necessário, para que seja possível

verificar até mesmo a sua necessidade de capacitação em determinado assunto e assim, poder melhorar seu desempenho.

5.3.2 Resultados dos gestores

Com base nas análises das informações obtidas junto aos gestores, constatou-se que não existe um processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no câmpus São José. A escolha fica sob a responsabilidade do chefe do Departamento de Administração, ou diretor geral do câmpus, ou ambos, sem nenhum critério.

Há consenso entre os entrevistados sobre a necessidade de reformulação na forma como ocorre a escolha, com a adoção de critérios. Embora exista um processo de avaliação de desempenho no IFSC aplicado para todos os servidores, deve haver o acompanhamento específico do desempenho da função de pregoeiro.

Cabe destacar que, por não haver um processo de seleção formalizado e institucionalizado, como ficou comprovado junto aos gestores ligados diretamente ao pregoeiro, não existe no PDI, no Regimento Geral, no Estatuto do IFSC, nem no Regimento Interno do Câmpus São José qualquer referência sobre o tema. Nenhum dos documentos internos da área de licitações pesquisados trata do processo de escolha do pregoeiro, apenas das suas atribuições e da legislação aplicável.

Portanto, conforme demonstram os resultados alcançados, constatou-se a inexistência de qualquer processo institucionalizado, qualquer procedimento formalizado, ou qualquer critério para a escolha do servidor para o exercício da função de pregoeiro. Ora a indicação se dá por parte do chefe do Departamento de administração, ora pelo próprio diretor do câmpus São José, ora por ambos.

Apresentados os resultados alcançados, chega-se a consecução do segundo objetivo específico proposto para esse estudo.

5.4 CONSOLIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Com relação ao terceiro objetivo específico “Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros”, foi definida como categoria de análise: matriz de competências, e como fatores de análise: definição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA), necessárias para o desempenho da função.

A matriz de competências apresentada a seguir, é resultado das informações obtidas junto aos gestores ligados diretamente a área de atuação dos pregoeiros, e com os próprios pregoeiros, ou seja, aqueles que desempenham a função, que possuem conhecimentos adquiridos por meio de experiências vivenciadas no dia a dia. A aplicação da entrevista semiestruturada, a técnica da observação participante, além das pesquisas bibliográfica e documental, foram fundamentais para a elaboração e consolidação da matriz de competências.

Fernandes et al. (2011) ressalta a importância da utilização dessa ferramenta para o processo de mapeamento, podendo ela ser empregada para avaliar as competências de uma pessoa, para identificar as competências de um determinado cargo ou posição e para ajudar a identificar os indivíduos mais adequados para um determinado trabalho. Destaca ainda que esta ferramenta tem como foco três aspectos do perfil dos colaboradores: funcional, gerencial e comportamental.

Segundo o autor, a matriz de competências é a ferramenta que é utilizada ao lado do mapeamento de competências, que é um processo (FERNANDES, et al., 2011). Cardoso (2006) por sua vez, destaca que esses mapas ajudam a detectar e avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização das atividades. Possibilitam à organização identificar de forma clara as lacunas de deficiência em seu quadro funcional.

Quanto à pesquisa documental, foram obtidas informações na legislação federal e em documentos internos da área de licitações. Cabe a observação de que não existem informações específicas sobre a função de pregoeiro no Plano de Desenvolvimento Institucional PDI (2015-2019) do IFSC ou no Regimento interno do câmpus São José.

Quanto aos indicadores de competências obtidos junto aos gestores e pregoeiros, eles possibilitaram, conforme já apresentado, a formulação de sete competências básicas para a função: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas, o que também faz parte da matriz a seguir apresentada.

Para validar a matriz de competências junto aos entrevistados, ou seja, gestores e pregoeiros, foi elaborado um questionário com perguntas abertas, o que permitiu ao inquirido construir as respostas com as suas próprias palavras, permitindo desta forma a liberdade de expressão.

Segundo Triviños (2008), o sujeito é considerado como um dos elementos para o pesquisador qualitativo no seu trabalho científico. Tem como base técnicas e métodos que juntos reúnem características *sui*

generis, ressaltando sua implicação e do sujeito que fornece as informações. Neste sentido, ressalta o autor:

[...] talvez sejam a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico, e o método de análise de conteúdo, os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo” (TRIVIÑOS, 2008, p. 138).

Com o objetivo de assegurar a validade e precisão do questionário, foi realizado um pré-teste, que foi aplicado junto a dois sujeitos da pesquisa escolhidos de forma aleatória, sendo um gestor e um pregoeiro. Neste caso, o gestor escolhido foi o denominado G2 e o pregoeiro escolhido foi P1.

Sobre o pré-teste, Carvalho et al. (2009) chamam a atenção para os cuidados com o uso do questionário, que deverá ser testado antes da sua aplicação. Neste caso, o entrevistador lê as respostas obtidas sem interagir com o entrevistado. Caso o questionário utilize questões abertas, o tratamento dos dados será diferenciado, exigindo outro tipo de análise, semelhante ao levantamento de informações por meio da entrevista.

Assim sendo, na etapa seguinte do pré-teste, o questionário foi aplicado junto aos sujeitos selecionados, ou seja, G2 e P1. Após responderem as questões formuladas, os mesmos foram consultados pessoalmente acerca das possíveis dificuldades encontradas, como complexidade das questões, redação imprecisa, falta de clareza e objetividade, constrangimento ao informante, entre outras questões.

Após a consulta realizada, os inquiridos G2 e P1 informaram que não encontraram qualquer dificuldade para responder as perguntas formuladas. Portanto, considerou-se como aprovado no pré-teste o questionário elaborado, assim podendo ser aplicado junto a todos os sujeitos da pesquisa.

O questionário aplicado (Apêndice D – Questionário aplicado junto aos sujeitos da pesquisa), tendo como objetivo validar a matriz de competências elaborada, continha as seguintes perguntas formuladas:

a) A matriz de competências elaborada contempla as principais competências traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a função de pregoeiro? Comente.

b) As informações que contem podem auxiliar os responsáveis pela escolha de servidores que possuam o perfil mais adequado possível para a função? Comente.

c) Esta matriz de competências pode ser utilizada como instrumento para subsidiar a elaboração de um futuro programa de capacitação para pregoeiros? Comente.

P1 respondeu que sim à questão (a) e comentou: “Analisando a matriz e com a experiência que possuo na área, pude constatar que ela contém as competências mínimas inerentes à função. e que algumas delas podem ser adquiridas na prática diária”. Respondendo a questão (b), declarou: “Esta matriz pode auxiliar os responsáveis pela escolha, pois antes de escolher o candidato para a vaga de pregoeiro, poderão verificar se o candidato possui as competências mínimas necessárias para função, bem como verificar a sua necessidade de capacitação”. Respondendo a questão (c), afirmou: “A partir desta matriz, os gestores podem identificar que tipo de capacitação será necessária para que os servidores estejam aptos a atuar na função”.

G2, possui vez, respondendo a questão (a), afirmou que sim, ressaltando que “a matriz elaborada se constituiu numa ferramenta valiosa que contém as competências necessárias para o exercício da função de pregoeiro”.

Ao tratar da questão (b), G2 afirmou: “sem sombra de dúvidas poderá auxiliar na escolha do perfil mais adequado para a função”. Em sua opinião o processo de seleção será muito mais eficiente e eficaz. Com relação à questão (c), respondeu que sim, ressaltando: “porém deve ser utilizada de forma conjunta com outros instrumentos utilizados para a formulação de um programa de capacitação”

A matriz de competências, conforme Quadro 10, significa o alcance do terceiro objetivo proposto para esse estudo.

Quadro 10 – Matriz de competências para a função de pregoeiro no IFSC - Campus São José

	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
COMPETÊNCIA PARA NEGOCIAR	Ter noções básicas sobre técnicas de negociação Conhecer o mercado fornecedor	Para conduzir as negociações estimulando os lances dos fornecedores Para negociar com o licitante, buscando o melhor contrato e a otimização dos recursos públicos Para estimular os licitantes a formularem seus lances, e assim, obter um menor valor de aquisição	Assumir postura de defesa dos interesses da administração pública Incentivar para estimular a competição através dos lances dos fornecedores
COMPETÊNCIA PARA COMUNICAR	Ter noções básicas sobre técnicas de comunicação	Para comunicar-se de forma clara e objetiva Para ser esclarecedor e assegurar o andamento do prego Para ser extrovertido ao falar em público	
COMPETÊNCIA PARA LIDERAR	Ter noções básicas sobre liderança Ter noções básicas sobre trabalho em equipe	Para conduzir a sessão de prego presencial ou eletrônico Para conduzir as reuniões	Saber ouvir os membros da equipe de apoio Compartilhar as decisões a serem tomadas, com a equipe de apoio
COMPETÊNCIA LEGAL	Da legislação aplicada às licitações Do edital do prego na íntegra Do funcionamento dos sistemas e programas utilizados Da estrutura organizacional do câmpus	Ter domínio da legislação pertinente Para manifestar a vontade da administração Ter desenvoltura para dialogar nas duas formas de operação do prego: presencial ou eletrônico	Decidir sempre com base no que estabelece a legislação Consultar o Depto. de compras da Reitoria ou a assessoria jurídica do IFSC quando necessário
		Para regular a conduta dos licitantes durante a sessão de prego Para analisar a compatibilidade das regras do edital com a lei, quando responde a impugnações	

Quadro 10 – Matriz de competências para a função de pregoeiro no IFSC - Campus São José (continuação)

	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
COMPETÊNCIA PARA OPERAR O PREGÃO E DEMAIS SISTEMAS	Da operacionalização do prego presencial e eletrônico e demais sistemas	COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA
			Noções de administração
			Operacionalização do prego
			Editor de texto e planilhas eletrônicas
	Operacionalizar o prego presencial ou eletrônico, e os demais sistemas utilizados		Planejar, organizar, dirigir e controlar todo o processo licitatório
	Solucionar problemas que surgirem durante a operacionalização do prego		Utilizar os programas básicos de editor de texto e planilhas eletrônicas
			Tomar decisões agindo com rapidez
	Proatividade buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua	Manutenção do equilíbrio psicológico e emocional	Responsabilidade com a instituição, os recursos e o patrimônio público
		Tranquilidade para tomar decisões	Respeito e seriedade no diálogo com os participantes, e com seiores envolvidos no processo
		Passar segurança nas decisões	Transparência na condução do processo
		Seriedade na condução do processo	Proatividade, buscando conhecimento e prática por meio de capacitação contínua
	Firmeza e bom senso ao decidir		Buscar a organização em todas as fases do processo
	Tolerância a críticas e a possíveis situações de conflito ocorridas durante a sessão		Saber guardar sigilo
			Disposição ou motivação para o desempenho da função
			Iniciativa
			Prezar a pontualidade e a credibilidade
			Motivar e ser transparente nas escolhas que fizer ao longo da sessão de prego
			Agir com educação, cortesia, honestidade, integridade, responsabilidade e ética
			Comprometimento com a atividade que desempenha

5.5 CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO, SEGUNDO OS GESTORES

Para o quarto e último objetivo específico estabelecido, “Definir critérios e procedimentos para a seleção”, a categoria de análise definida foi: Critérios e procedimentos para a designação, e os fatores de análise selecionados foram: Gestor responsável pela designação; critérios a serem estabelecidos; procedimentos a serem adotados.

A aplicação da entrevista semiestruturada junto aos gestores e pregoeiros propiciou a obtenção de sugestões sobre critérios e procedimentos, a serem aplicados quando da realização do processo de seleção de servidores para a função. Por sua vez, na literatura especializada citada no capítulo 2 – Fundamentação teórica –, os autores pesquisados, apontaram diversas características do perfil do candidato para exercer a função de pregoeiro, porém, não apontaram critérios ou procedimentos para a escolha, limitando-se ao que estabelece a legislação sobre a quem cabe a responsabilidade pela designação. Somente Fernandes (2003) ressalta que a função de pregoeiro constitui uma atividade compatível com ocupante de cargo de nível superior.

No tocante à legislação, quando trata da designação do pregoeiro e os membros da equipe de apoio, o artigo 7º inciso II do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000) estabelece: “À autoridade competente, designada de acordo com as atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade, cabe: [...] II - designar o pregoeiro e os componentes da equipe de apoio; [...]”. Da mesma forma, no artigo 8º, inciso III, letra “d” do mesmo Decreto (BRASIL, 2000), encontra-se:

a fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: [...] III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: [...] d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio.

O artigo 10º do Decreto nº 5.450 (2005) estabelece: “As designações do pregoeiro e da equipe de apoio devem recair nos servidores do órgão ou entidade promotora da licitação [...]”. Assim

sendo, constata-se que a legislação não apresenta critérios e procedimentos para o processo de seleção, porém, determina o responsável pela designação e estabelece os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação como aptos para a designação. Quanto aos documentos internos do IFSC e do próprio câmpus São José, por não haver qualquer citação sobre o assunto, não foi possível a obtenção de informações que pudessem contribuir para o estudo realizado.

Na sequência, apresenta-se a síntese, a análise e os resultados obtidos quando se fez aos gestores a pergunta “Quais os critérios por ordem de importância, e quais os procedimentos você sugere que sejam adotados para a escolha do pregoeiro?”

5.5.1 Síntese das respostas dos gestores

Para o G1, os pregoeiros que estão na função atualmente é que podem indicar quais os critérios e procedimentos mais adequados para o processo de seleção. Já G2 sugeriu como critérios, por ordem de importância, os seguintes: que o candidato seja graduado principalmente em administração, ou ciências contábeis; que possua experiência na área que irá atuar, ou seja, a função de pregoeiro. Caso nenhum dos critérios seja atendido, a designação deverá ser conforme a legislação, através de portaria da autoridade competente, sendo que o servidor deverá ser indicado pelo diretor do Câmpus São José.

Quanto aos procedimentos, na opinião de G2, uma vez constatada a necessidade de pessoal junto aos pregoeiros que estão na ativa, o coordenador da Coordenadoria de Materiais e Finanças deverá ser informado e compartilhar essa informação com o chefe do Departamento de Administração, que desencadeiam, juntos, o processo de seleção. Todo o processo também deverá ser levado ao conhecimento do diretor geral do câmpus, sempre observando os critérios estabelecidos.

Com relação aos critérios, G3 sugeriu, por ordem de importância os seguintes: o candidato deve possuir preferencialmente a graduação em Administração, ou até mesmo em Direito ou em Ciências Contábeis; verificar se o servidor tem o interesse de trabalhar na função e possui o mínimo de habilidades para o exercício da mesma. Não sendo atendidos esses requisitos, caberá ao diretor geral do câmpus indicar um servidor e autoridade competente homologar a indicação.

Os procedimentos básicos sugeridos são: os pregoeiros que estão na ativa detectam a necessidade, informam ao seu coordenador imediato, que, por sua vez, informa ao chefe do Departamento de

Administração e ambos dão início ao processo de escolha. O diretor geral do câmpus também deve ter ciência da necessidade e autorizar o início do processo de seleção de acordo com os critérios.

5.5.2 Análise das respostas dos gestores

Para G1, os profissionais que atuam como pregoeiros, são os mais indicados na formulação de critérios e procedimentos para a seleção. A opinião demonstra ter este gestor confiança na capacidade dos atuais pregoeiros em assumir tal responsabilidade.

Segundo G2 e G3, o primeiro critério, por ordem de importância, é que o candidato possua graduação em Administração. Caso não seja graduado nessa área, houve também consenso quanto à graduação em Ciências Contábeis. G3 citou ainda a graduação em direito. As sugestões apontadas pelos gestores estão em sintonia com teóricos do tema, como exemplo, Fernandes (2003), ao destacar que o pregoeiro desenvolve atividades que somente são compatíveis com a formação de nível superior.

O segundo critério, para G2, é que o candidato possua experiência na área que irá atuar, ou seja, a função de pregoeiro. Por sua vez, G3 sugere que o servidor seja questionado sobre seu interesse de atuar na área e se possui habilidades para tal.

Tem grande peso o fato de o candidato possuir experiência na área ou ter exercido a função de pregoeiro, principalmente se, somado a esse fato, o mesmo tenha graduação em uma das áreas sugeridas pelos gestores. Quanto ao interesse do candidato em exercer a função, conforme citou G2, de fato é fundamental que isso ocorra, porque, se não houver interesse, não haverá empenho no exercício da função. Sobre a verificação das possíveis habilidades que o servidor possua, somente durante o processo de capacitação e o exercício da função, tais habilidades poderão ser observadas.

Há consenso entre G2 e G3 que, não atendidos os critérios para a seleção, a responsabilidade pela indicação será do diretor geral do câmpus, com a posterior homologação pela autoridade competente. Cabe observar que, mesmo que sejam observados critérios para a seleção, no final do processo, a autoridade competente, no caso a reitora do IFSC, procederá a homologação por meio de portaria específica.

Segundo G2 e G3, primeiramente, quem detecta a necessidade são os próprios pregoeiros que estão na ativa. Em seguida, levam ao conhecimento do coordenador imediato tal necessidade. Se houver consenso de tal necessidade, levam o assunto ao chefe do Departamento

de Administração, o qual, concordando, informa ao diretor do câmpus a necessidade com as devidas justificativas. Caso o diretor do câmpus concorde com a solicitação, autoriza o início do processo para a seleção do candidato de acordo com os critérios estabelecidos.

5.5.3 Resultados das respostas dos gestores

Exceto a opinião de G1, que entende serem os pregoeiros os mais indicados para a formulação de critérios e procedimentos, os demais gestores apontaram os seguintes critérios por ordem de importância, para o processo de seleção: a) ser graduado em Administração, depois Ciências Contábeis, ou até mesmo Direito; b) possuir experiência na função de pregoeiro; c) demonstrar interesse para atuar na função; d) não sendo atendidos os critérios anteriores, deve ficar sob a responsabilidade do diretor geral do câmpus, a indicação do servidor para posterior homologação da autoridade competente, ou a reitora do IFSC;

Quanto aos procedimentos a serem adotados indicaram: a) quem detecta a necessidade de pessoal para a função são os próprios pregoeiros que estão na ativa; b) levam ao conhecimento do Coordenador imediato; c) Havendo consenso de tal necessidade, o assunto é levado ao conhecimento do Chefe do Departamento de Administração com as devidas justificativas; d) Em seguida, o assunto deve ser levado ao conhecimento do diretor geral do câmpus para ciência e manifestação de concordância ou não. Sendo favorável, autoriza a abertura do processo.

5.6 CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO, SEGUNDO OS PREGOEIROS

Na sequência, apresentam-se, as perguntas formuladas aos pregoeiros.

- a) O que sabe sobre o processo de seleção de pregoeiros?
- b) E, quanto aos critérios para escolha, são adequados?
- c) Quais os critérios, por ordem de importância, e quais os procedimentos você sugere que sejam adotados para a escolha do pregoeiro?

5.6.1 Síntese das respostas dos pregoeiros

Segundo o entrevistado P1,

não há processo e nem critérios para escolha de quem vai desempenhar esta função. As pessoas são lotadas no setor de compras da Instituição muitas vezes sem conhecimento algum da área que irão atuar, e ali precisam aprender e se capacitar para desempenhar a função. Nem sempre o escolhido tem o perfil adequado para a função. Deveriam avaliar o perfil do servidor antes de colocá-lo naquele setor para saber se ele tem os mínimos conhecimentos e habilidades para trabalhar ali.

Como critérios, sugeriu, por ordem de importância, os seguintes: que o candidato seja graduado principalmente em Administração, mas também Ciências Contábeis pode ser interessante; que tenha experiência na área em que irá atuar; que possua curso de formação de pregoeiro ou curso na área de licitações; que tenha experiência em práticas administrativas; saiba trabalhar com planilhas eletrônicas e sistemas informatizados; que demonstre interesse para atuar na função; e, por último, caso nenhum dos critérios seja atendido, não resta outra alternativa senão a designação por meio de portaria da autoridade competente, sendo que o servidor deverá ser indicado pelo diretor do câmpus São José.

Quanto aos procedimentos, segundo o entrevistado P1, os pregoeiros que atuam na função devem levar ao conhecimento do coordenador imediato a necessidade de pessoal. Este, por sua vez, em conjunto com o chefe do Departamento de Administração, deverá desencadear o processo de escolha, com o aval do diretor geral do câmpus, observados os critérios de seleção estabelecidos. O recrutamento poderá ser feito junto a outros setores do câmpus, verificando-se alguém que esteja disponível e tenha o interesse. Ou pode-se chamar aprovados em concurso.

Quanto aos questionamentos (a) e (b), P2 desconhece a existência de um processo e de critérios para escolha. Sabe que a experiência com dois servidores, que vieram atuar no setor como pregoeiros, não foi exitosa, pois os mesmos não atenderam às expectativas e tiveram que ser dispensados.

A escolha não é de forma aberta. O que trouxe uma servidora para atuar no setor foi o fato de ter algum conhecimento sobre licitação e ter trabalhado numa empresa em uma área ligada a este tema. Quando foi escolhida, não foi analisado se o seu perfil era adequado para exercer a função de pregoeiro. Afirma P2: “Devem verificar se o perfil é adequado para exercer essa função que é de grande responsabilidade. Muitas pessoas quando convidadas declinam, pois sabem que a responsabilidade é grande”.

Como critérios, P2 sugeriu, por ordem de importância, os seguintes: que o candidato possua experiência prática como pregoeiro ou tenha atuado na área de licitações; que seja graduado principalmente em Administração, ou também em Ciências Contábeis, em Economia ou em Direito; que possua cursos na área de licitações, mesmo que não tenha experiência prática, que tenha experiência na área administrativa; caso nenhum dos critérios apontados sejam atendidos, que o candidato demonstre interesse em atuar na área de licitações e como pregoeiro. Por último, para garantir a continuidade das atividades do setor, caso nenhum dos critérios anteriores seja atendido, caberá ao diretor geral do câmpus indicar um servidor para a função, por meio de um instrumento legal.

Sobre os procedimentos, P2 entende que cabe aos pregoeiros em exercício levantar a necessidade e levar ao conhecimento da chefia imediata. Esta, por sua vez, em conjunto com o chefe do Departamento de Administração, dá início ao processo de seleção, respeitando os critérios previamente estabelecidos. Como a indicação será do diretor do câmpus, respeitados os critérios, o mesmo deverá ter ciência de todo o processo.

Servidores de outros setores que demonstrarem interesse poderão participar do processo. Caso não haja interessados, a solução será chamar um candidato aprovado em concurso público.

Com relação às perguntas (a) e (b), segundo P3, “a escolha não deveria ser feita de forma aleatória como acontece no IFSC, indicando-se qualquer futuro servidor que ainda será nomeado do concurso público como aconteceu comigo”. Como critérios P3 sugere, em ordem de importância: que o candidato seja graduado, de preferência em Administração; que o servidor tenha realizado capacitação específica para desempenhar essa atribuição; que o servidor se ofereça para essa função; e, por último, não sendo atendidos esses critérios, que o diretor geral do câmpus indique à autoridade competente pela designação, no caso à reitora do IFSC, o servidor que irá desempenhar a função de pregoeiro.

Em relação aos procedimentos, P3 entende que é de suma importância que os pregoeiros que estão em atividade levem a necessidade de pessoal, levando em seguida ao conhecimento da chefia imediata. O chefe do Departamento de Administração deverá participar como coordenador do processo de escolha, com o conhecimento do diretor geral do câmpus. O recrutamento poderá ser feito em outros setores, no quais um servidor possa manifestar seu interesse. Caso contrário, é preciso chamar um candidato aprovado em concurso público.

5.6.2 Análise das respostas dos pregoeiros

O entrevistado P1 foi categórico ao afirmar que “não há processo e nem critérios para a escolha de quem vai desempenhar esta função”. Para o pregoeiro, as pessoas são designadas para a função sem conhecimento algum da área que irão atuar, aprendendo na prática diária. Da mesma forma, P2 também alegou desconhecer a existência de um processo propriamente dito ou até mesmo critérios. A escolha, segundo P2, não é realizada de forma aberta. Por sua vez, P3 ressalta que “a escolha não deveria ser feita de forma aleatória como acontece no IFSC, indicando-se qualquer futuro servidor que ainda será nomeado do concurso público, como aconteceu comigo”. Verifica-se a inexistência de um processo institucionalizado, formalizado, bem como de critérios para procedimento da seleção do futuro pregoeiro. Outra constatação importante é a total sintonia entre o que responderam os gestores entrevistados e os pregoeiros a respeito da questão.

Quanto aos critérios, de acordo com P1 e P3, o critério mais importante, o primeiro a ser observado para a seleção do pregoeiro, é que o candidato seja graduado, preferencialmente em Administração. Por sua vez P2, classifica esse critério em segundo plano e sugere como o primeiro a ser observado que o candidato possua experiência prática como pregoeiro, ou tenha atuado na área de licitações.

P1 sugere como segundo critério mais importante que o candidato possua experiência na área em que irá atuar. P3 sugeriu, em segundo lugar, que o servidor tenha realizado capacitação específica para o desempenho da atribuição. Em terceiro lugar, P1 sugere que o candidato possua curso de formação de pregoeiro, ou curso na área de licitações. P2 sugere, em terceiro lugar, que o candidato tenha cursos na área de licitações, mesmo que não tenha experiência prática. P3 apresenta, em terceiro lugar, a sugestão de que o candidato possa ser escolhido em razão do interesse que demonstre em atuar como pregoeiro.

P1 sugere, em quarto grau de importância, que o candidato possua experiência em práticas administrativas. P2 sugere que o candidato possua experiência ou trabalhado na área administrativa, como quarto critério em grau de importância. P1 sugere, como quinto critério em ordem de importância, que o candidato saiba trabalhar com planilhas eletrônica e sistemas informatizados.

Por último, todos os pregoeiros entendem que, não havendo como atender os critérios estabelecidos, que o servidor seja indicado pelo diretor geral do câmpus à autoridade competente. O critério classificado em primeiro lugar, o mais importante a ser observado, segundo os entrevistados, é a formação do candidato a pregoeiro em Administração.

Quanto aos procedimentos, para todos os pregoeiros entrevistados, quem detecta a necessidade de pessoal para atuar na função são os próprios pregoeiros que estão na ativa. Em seguida, levam ao conhecimento do coordenador da COMAF (chefia imediata) tal necessidade. Se houver consenso de tal necessidade, o assunto é levado ao chefe do Departamento de administração que, concordando, informa ao diretor do câmpus a necessidade, com as devidas justificativas. Caso o diretor do câmpus concorde com a solicitação, autoriza o início do processo para a seleção do candidato, de acordo com os critérios estabelecidos. Todos salientaram que o recrutamento inicialmente poderá ser feito em outros setores, sendo que qualquer servidor poderá manifestar interesse na função. Não havendo tal manifestação, poderá ser chamado um servidor aprovado em concurso público.

5.6.3 Resultados das respostas dos pregoeiros

Para os pregoeiros não existe um processo nem critérios para a seleção de pregoeiros no câmpus São José. Os critérios, por ordem de importância, indicados pelos pregoeiros são os seguintes: a) que o candidato seja graduado em Administração (apontado pela maioria); b) que o candidato tenha experiência prática como pregoeiro, tenha curso de formação de pregoeiros ou tenha atuado na área de licitações; c) que o candidato tenha experiência em práticas administrativas; d) que saiba trabalhar com planilhas eletrônicas e sistemas informatizados; e) que demonstre interesse para trabalhar na área; f) não sendo atendidos os critérios anteriores, deve ficar sob a responsabilidade do diretor geral do câmpus a indicação do servidor para posterior homologação da autoridade competente, ou a reitora do IFSC.

Quando aos procedimentos indicaram: quem detecta a necessidade de pessoal para atuar na função são os próprios pregoeiros

que estão na ativa. Levam ao conhecimento do coordenador da COMAF (chefia imediata) tal necessidade. Se houver consenso sobre a necessidade, o assunto é levado ao chefe do Departamento de Administração, que, concordando, informa ao diretor do câmpus a necessidade, com as devidas justificativas. Caso o diretor do câmpus concorde com a solicitação, autoriza o início do processo para a seleção do candidato, de acordo com os critérios estabelecidos. Há a sugestão dos pregoeiros de que o recrutamento inicialmente possa ser feito em outros setores, com qualquer servidor podendo manifestar interesse. Não havendo tal manifestação, poderá ser chamado um servidor aprovado em concurso público.

Uma vez apresentados os resultados das informações obtidas junto aos gestores e pregoeiros, apresenta-se a seguir, o Quadro 11, onde estão consolidadas as informações que demonstram o alcance do objetivo estabelecido para o estudo realizado, ou seja, definir critérios e procedimentos para a seleção.

Quadro 11 – Resultado geral – gestores e pregoeiros

CRITÉRIOS (por ordem de importância)	PROCEDIMENTOS
1º Ser graduado preferencialmente em Administração, depois Ciências Contábeis, Economia ou Direito;	1º Quem detecta a necessidade de pessoal para atuar na função, são os próprios pregoeiros que estão na ativa;
2º Que o candidato possua experiência prática como pregoeiro, possua curso de formação de pregoeiros ou tenha atuado na área de licitações;	2º Levam ao conhecimento do coordenador da COMAF (chefia imediata) tal necessidade. Se houver consenso sobre a necessidade, o assunto é levado ao chefe do Departamento de Administração, que, concordando, informa ao diretor do câmpus a necessidade com as devidas justificativas;
3º Que o candidato possua experiência em práticas administrativas;	3º Caso o diretor do câmpus concorde com a solicitação, autoriza o início do processo para a seleção do candidato, de acordo com os critérios e procedimentos estabelecidos;
4º Que saiba trabalhar com planilhas eletrônicas e sistemas informatizados;	4º Há a sugestão dos pregoeiros de que o recrutamento inicialmente possa ser feito em outros setores, sendo que qualquer servidor poderá manifestar interesse. Não havendo tal manifestação que atenda os critérios estabelecidos, poderá ser chamado um servidor aprovado em concurso público.
5º Que demonstre interesse para trabalhar na área;	
6º Não sendo atendidos os critérios anteriores, deve ficar sob a responsabilidade do diretor geral do câmpus, a indicação do servidor para posterior homologação da autoridade competente, ou a reitora do IFSC.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

6 ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE PREGOEIROS POR COMPETÊNCIAS NO IFSC, CÂMPUS SÃO JOSÉ

Neste capítulo, apresenta-se como contribuição, a elaboração de uma sistemática de seleção de candidatos ao exercício da função de pregoeiro, com base no estudo realizado.

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Cabe relembrar que a gestão por competências, oficialmente, foi instituída no serviço público federal brasileiro com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006). O IFSC, por sua vez, conforme apresentado ao longo desse estudo, possui como principal instrumento norteador das políticas de gestão de pessoas, o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2015 a 2019, lançado em novembro de 2014 (IFSC, 2014). Como diretriz geral, estabelece que a gestão de pessoas envolve os processos relativos ao recrutamento e seleção, admissão de pessoal, movimentação de servidores, capacitação e avaliação, atenção à saúde, controle funcional e pagamento, por meio das seguintes políticas:

[...] recrutamento e seleção: o recrutamento será baseado na análise dos cargos com o objetivo de traçar o perfil do servidor que melhor se adaptaria a uma função específica, de acordo com as políticas de gestão de pessoas e o planejamento institucional. A seleção será realizada com base nas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) verificadas em cada um dos candidatos e nas competências esperadas pela Instituição [...] (IFSC, 2014, p. 197).

Verifica-se, de acordo com as diretrizes gerais estabelecidas para a área de gestão de pessoas da instituição, uma expressa determinação no sentido de dar cumprimento ao que estabelece a legislação federal e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Para o IFSC, de acordo com o seu PDI de 2014 a 2019, o modelo de gestão por competências responde às necessidades de inovação e desenvolvimento das pessoas, que constantemente precisam se adaptar e adquirir novos

conhecimentos, novas habilidades e um comportamento ético frente às demandas da sociedade brasileira (IFSC, 2014).

Apesar da concentração de esforços no sentido da implantação desse novo modelo de gestão para a Instituição, na prática, ainda não foi possível elaborar um modelo de gestão Institucional com base na gestão por competências. As razões podem ser analisadas por meio de outro estudo a ser realizado futuramente.

Dessa forma, essa pesquisa apresenta uma contribuição no sentido de elaborar uma sistemática de seleção para a função de pregoeiro, e assim, poder contribuir com a Instituição rumo à implantação da gestão por competências.

Para realizar a seleção de docentes que irão trabalhar na Instituição, em seu PDI de 2015 a 2019 (IFSC, 2014) encontra-se:

[...] o Instituto Federal de Santa Catarina possui duas formas de ingresso em seu corpo docente, seja por meio de um processo seletivo simplificado para contratação de professores substitutos e temporários, seja por intermédio da realização de Concurso Público de provas e títulos.

No processo seletivo simplificado, a seleção inclui prova escrita e entrevista com uma banca examinadora. No Concurso Público há diferentes etapas para aprovação de candidatos no certame. Essas etapas incluem a realização de prova objetiva, discursiva, prática de desempenho didático e de títulos [...].

A contratação de servidores técnico-administrativos em educação ocorre por meio de concurso público constituído de duas etapas: prova objetiva para todos os cargos e prova prática para alguns deles (IFSC, 2014). Cabe ressaltar que no câmpus São José, os pregoeiros que estão na ativa são todos técnico-administrativos, com graduação em Administração, e que, até a presente data, nunca um docente exerceu a função de pregoeiro. Nesse sentido, é importante destacar que a prova objetiva aplicada junto aos candidatos ao cargo de técnico-administrativo avalia os conhecimentos específicos relacionados à área de atuação profissional dos candidatos e é organizada de tal modo que também são cobrados conhecimentos gerais, de legislação e de Língua Portuguesa. Quanto à prova prática, que se realiza perante uma banca

examinadora, o candidato deve desenvolver atividades inerentes ao cargo objeto de sua inscrição no certame, com base em um roteiro previamente definido pela banca.

O caso específico desse estudo, ou seja, o processo de seleção da função de pregoeiros para atuar no câmpus São José, não está submetido a nenhuma forma de seleção descrita acima, porque, como já apresentado nesse estudo, conforme estabelece a legislação, cabe à autoridade competente, designada de acordo com as atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade, designar o pregoeiro e os componentes da equipe de apoio. E um dos objetivos desse estudo é justamente poder colaborar com o gestor no processo de escolha dos servidores para a função de pregoeiro.

Uma vez expostas as considerações iniciais, apresenta-se para o IFSC, particularmente para o câmpus São José, uma sistemática de seleção para a escolha do candidato ao exercício da função de pregoeiro, composta das seguintes etapas:

6.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Esta etapa tem início considerando os procedimentos sugeridos pelos entrevistados, conforme apresentado no Quadro 13 – Resultado geral – gestores e pregoeiros. Cabe lembrar neste momento os procedimentos sugeridos, representados graficamente no fluxograma conforme Figura 4 – Procedimentos sugeridos pelos entrevistados.

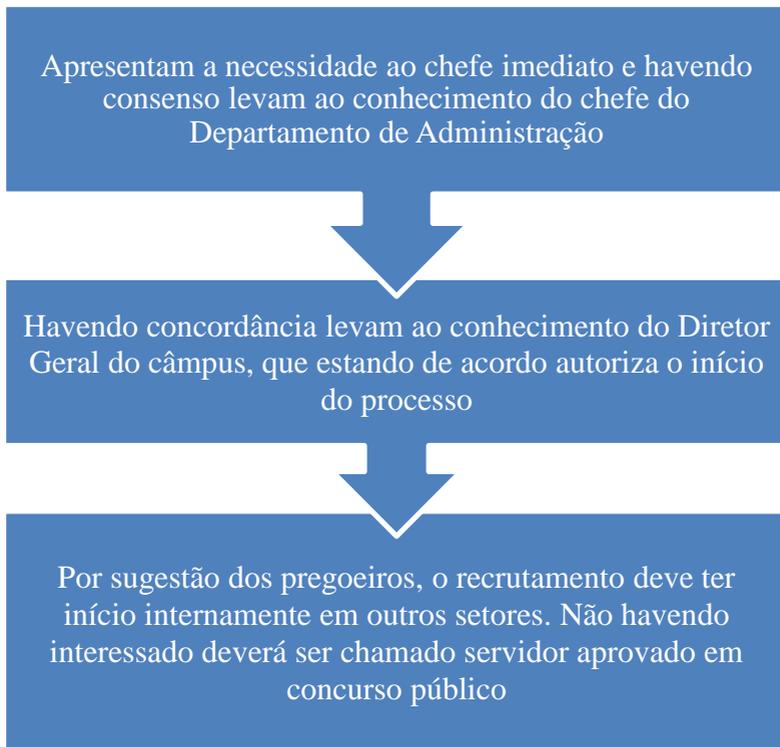


Figura 4 – Procedimentos sugeridos pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Assim sendo consideram-se as sugestões apresentadas pelos entrevistados, uma vez que a literatura especializada como já apontado, não trata do tema.

Em todas as etapas desse estudo, foi de fundamental importância ter sempre como diretrizes norteadoras: a missão, a visão e valores já apresentados no capítulo 4 (instituição foco do estudo). Nesta etapa do planejamento do processo de seleção, como diretrizes norteadoras, além da missão, visão e valores, é fundamental lembrar também qual a competência dos órgãos ligados diretamente à função de pregoeiro. No que tange ao Departamento de Administração, compete, de acordo com o artigo 55, inciso I, “executar a política de administração, de gestão de pessoas, de recursos materiais e financeiros e de tecnologias da informação e da comunicação” (IFSC, 2012, p. 40). Quanto à

Coordenadoria de Materiais e Finanças, vinculada a este Departamento, no artigo 61 e incisos elencados a seguir, encontram-se as competências atribuídas a ela:

I - executar a política de recursos materiais e financeiros;

II - organizar e acompanhar o recebimento e distribuição de material de consumo e permanente;

III - administrar as compras de materiais permanentes e de consumo;

V - coordenar e acompanhar a execução dos processos licitatórios no âmbito do Campus;

VIII - conferir e inspecionar o material adquirido, face às especificações de compra;

XIII - assessorar os servidores no planejamento de aquisições e contratações, elaboração de pedidos, justificativas e orçamentos;

XIV - orientar os servidores sobre a adequação das recomendações dos órgãos de Controle Interno e Externo para os processos de licitação;

XVI - compilar, analisar e determinar retificações nos pedidos enviados pelas áreas e pelos demais Campi (IFSC, 2012, p. 46).

Sobre o planejamento da seleção, Alles (2008) ressalta que é a primeira etapa para o processo de aquisição de novos talentos. Deve partir da visão estratégica da organização e é composta pela definição do perfil, identificação dos caminhos para a busca ou fontes de recrutamento, avaliação de pré-seleção, entrevistas, avaliações e apresentação dos finalistas.

Portanto, considerando as diretrizes norteadoras citadas, e o que apresenta Alles (2008) sobre o planejamento da seleção, propõe-se que esta etapa seja composta pelas fases apresentadas graficamente no fluxograma da Figura 5 – Etapas do planejamento.



Figura 5 – Etapas do planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas do câmpus São José, vinculada ao Departamento de Administração, sendo o órgão executivo responsável em dar cumprimento ao que estabelece o PDI de 2015 a 2019 do IFSC, deve participar efetivamente de todas as etapas do processo de seleção para a função de pregoeiro, pois a ela compete a operacionalização das políticas de gestão de pessoas para o câmpus São José. Assim sendo, pela experiência que acumula ao longo dos anos, essa Coordenadoria poderá contribuir para o êxito do processo de seleção.

Dessa forma, propõe-se a formação de uma comissão que irá coordenar todo o processo de seleção. Quanto a sua composição, dela deverão fazer parte um representante da área de gestão de pessoas, os pregoeiros que atuam no câmpus e um gestor ligado diretamente aos pregoeiros, neste caso, o chefe da Coordenadoria de Materiais e Finanças, em razão da proximidade aos pregoeiros.

A essa comissão compete coordenar todo o processo de seleção, que envolve: a aplicação dos instrumentos de coleta de dados previstos

no planejamento, a aplicação da avaliação prevista, a análise dos dados obtidos e a apresentação do candidato selecionado.

Corroborando com essa visão, Rabaglio (2001) ressalta que deve haver sintonia entre requisitante e o selecionador. Mesmo que a empresa não trabalhe com foco em competências (que é o caso do IFSC), é importante que as competências estabelecidas em cada processo seletivo sejam definidas pela área de gestão de pessoas de comum acordo com gestores requisitantes (RABAGLIO, 2001).

6.2.1 Definição do perfil de competências (PC) para a função de pregoeiro

Quando foram definidos os sete grupos de competências necessárias para a função de pregoeiro, ou seja, as competências: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas, definiu-se o perfil de competências (PC) ideal do servidor para ocupar a função. Nesse sentido, segundo Rabaglio (2001, p. 5), “[...] quando definimos as competências para um determinado cargo, estamos descrevendo todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa ter para realizar com sucesso todas as suas atribuições”.

Corroborando com essa visão, Alles (2008) define o perfil como as características necessárias para o exercício de uma determinada função/cargo. Segundo Rabaglio, o perfil de competências (PC) significa conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos indispensáveis para o êxito de uma pessoa no cargo (RABAGLIO, 2001).

A matriz de competências elaborada e apresentada nesse estudo representa os sete grupos de competências identificadas. Para cada uma delas, tem-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para a função de pregoeiro, ou seja, o perfil de competências (PC) ideal para o exercício da função de pregoeiro.

Fernandes et al. (2011) ressalta a importância da utilização dessa ferramenta, podendo ser empregada para avaliar as competências de uma pessoa, para identificar as competências de um determinado cargo ou posição, e ajudar a identificar os indivíduos mais adequados para um determinado trabalho.

6.2.2 Fontes de recrutamento

Para Alles (2008) o recrutamento é um processo para identificar e atrair um grupo de candidatos. Quando aborda as fontes de recrutamento, destaca as fontes de referência interna, como as indicações feitas por funcionários da própria empresa, solicitações espontâneas (ou seja, um possível candidato manifesta interesse pela vaga ou vagas em aberto) e a própria base de dados da empresa. As fontes de referência interna, segundo a autora, têm como vantagens o fator econômico, a agilidade, a segurança quanto aos resultados, além de funcionar como motivação para os colaboradores e prover retorno do investimento em formação (ALLES, 2008).

Sobre as fontes de referência externa, Alles (2008) apresenta como exemplos a internet, instituições de ensino, associações profissionais, consultorias e eventos específicos. Além disso, ressalta que o anúncio pode ser utilizado como ferramenta de recrutamento, podendo ser aberto ou fechado. Os requisitos comuns que deve apresentar são a definição da empresa, descrição do cargo, requisitos, competências gerais e frase que indique o que oferece.

Os pregoeiros quando entrevistados sugeriram como um dos procedimentos para o processo de seleção que o recrutamento inicialmente deva ser interno, ou seja, possa ser feito em outros setores e que qualquer servidor poderá manifestar interesse. Porém existe outra possibilidade importante, que é a remoção, que ocorre frequentemente no IFSC por meio de Edital de Remoção, ou seja, o chamado Processo Seletivo para a Remoção a Pedido, que é “o deslocamento do servidor, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede e dar-se-á sempre mediante contrapartida de vaga” (IFSC, Edital nº 60/2016/DGP). Portanto, como proposta para o recrutamento interno, apresentam-se duas fontes possíveis: o recrutamento em outros setores, e por meio do processo de remoção junto a outros câmpus do próprio IFSC.

Com relação ao recrutamento externo, atualmente os processos seletivos caracterizam-se pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos. De acordo com a Constituição Federal do Brasil (1988), a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Assim sendo, caso não seja possível recrutar e selecionar um servidor por meio do

recrutamento interno, a próxima etapa será buscar no recrutamento externo tal possibilidade.

Caso exista concurso público vigente e candidatos aprovados, a Direção do câmpus São José poderá solicitar à Reitoria do IFSC a convocação de candidatos aprovados principalmente para o cargo de administrador, pois isso atenderia o critério da formação apresentado por gestores e pregoeiros. Também podem ser convocados candidatos aprovados para o cargo de assistente em administração, que possuam graduação em Administração. Outra possibilidade seriam candidatos aprovados para os cargos de contador, economista ou advogado, ou assistentes em administração com uma dessas formações.

Não havendo a possibilidade de recrutar um servidor para a função de pregoeiro pelas duas formas apresentadas, recrutamento interno ou externo, caberá ao diretor do câmpus, decidir se poderá aguardar até que uma das possibilidades apareça, ou se indica um servidor que assumirá a função temporariamente. Se assim acontecer, tem-se na classificação por ordem de importância o último procedimento apresentado pelos entrevistados de forma unânime para a escolha do servidor.

Complementando a fase do recrutamento, sugere-se ainda:

a) Divulgar nos meios internos de comunicação do IFSC, e-mail, intranet e o jornal *Link Digital*, a disponibilidade de vaga para função de pregoeiro;

b) No momento da divulgação, informar “o perfil da vaga”, ou seja, as principais informações sobre a vaga ou função disponíveis para conhecimento dos possíveis interessados. As informações poderão ser o local de trabalho, a carga horária, o horário de trabalho, a gratificação para desempenho da função (caso exista), a formação escolar exigida, e, por último, as atribuições da função de pregoeiro.

Segundo Rabaglio (2001), para que uma seleção seja bem feita, é imprescindível conhecer o perfil ideal para ocupar o cargo ou função. Tal perfil deve contemplar informações relevantes não só para a seleção, como para que o candidato conheça as condições da vaga.

6.2.3 Pré-seleção

Segundo Alles (2008), esta fase é composta pela triagem 1, o que significa aspectos formais. Alles cita como exemplos aspectos estruturais, como idade, estudo, ente outros, e aspectos funcionais, como a experiência e rotação. A triagem 2 pode ser composta de testes ou exames pela internet, questionário de pré-entrevista enviado por e-mail,

pré-entrevistas ou entrevistas curtas, nas quais se discutem dados objetivos, e avaliação de conhecimento.

Para viabilizar a aplicação prática dos procedimentos elencados anteriormente, propõe-se executar a triagem 1 por completo, para que as informações básicas necessárias sobre o candidato sejam coletadas. Quanto à triagem 2, propõe-se aplicar um questionário de pré-entrevista a ser enviado por e-mail. Cabe observar que todos os candidatos participarão das triagens 1 e 2 e que, após serem avaliados, os aprovados irão para a próxima etapa, as entrevistas com foco em competências.

Para tornar o processo ainda mais célere, sugere-se aplicar apenas um instrumento de coleta de dados. Nesse caso, o questionário de pré-entrevista (encaminhado por e-mail) seria suficiente para a coleta das informações necessárias. O encaminhamento via e-mail justifica-se em razão de que servidores de outros câmpus do IFSC poderão participar do processo de seleção nessa etapa, sem a necessidade de deslocamento até o câmpus São José.

Cabe observar, que ao longo da execução de cada triagem, medidas corretivas poderão ser aplicadas, até mesmo a substituição do instrumento de coleta de dados por outro, objetivando a aplicação da técnica mais adequada para cada caso.

Os questionários *on-line*, segundo Carvalho (2009), tornaram-se um recurso cada vez mais utilizado pela facilidade de acesso e baixo custo para aplicação. Podem ser utilizados em entrevistas individuais ou coletivas, telefônicas, enviados por correio ou de forma eletrônica, ou seja, e-mail.

Dando continuidade ao processo, nessa etapa, devem ser considerados também os critérios por ordem de importância, sugeridos pelos gestores e pregoeiros, apresentados no Quadro 13 – Resultado geral – gestores e pregoeiros. Sugere-se, nessa fase, que se aplique a ponderação para cada critério considerado. Como temos seis critérios, o critério de maior importância recebeu peso 6 e, no mesmo sentido, o critério com menor importância recebeu peso 1 nessa fase de ponderação, de forma que a ponderação se manteve contínua e linear entre cada critério. Entretanto, existem critérios que consideram mais de um fator, fazendo-se necessária uma manutenção dessa lógica linear de ponderação dentro do próprio critério. Com isso, dividiu-se o peso do critério entre os fatores contidos nele, resultando nos seguintes pesos:

Quanto ao grau de instrução para a função de pregoeiro

1º - ser graduado em Administração – peso 6;

2º - ser graduado em Ciências Contábeis – peso 5,75;

3º - ser graduado em Economia – peso 5,5;

4º - ser graduado em Direito – peso 5,25.

Relembramos que, durante as entrevistas realizadas, a área de formação mais indicada pelos entrevistados foi a Administração, seguida de Ciências Contábeis e das demais, sucessivamente. Verificou-se que os entrevistados apontaram a área de Administração por ser mais abrangente, propiciando conhecimentos de práticas administrativas e do Direito administrativo, que envolve toda a legislação aplicada às licitações.

Experiência prática e curso de formação

5º - possuir experiência prática como pregoeiro – peso 5

6º - possuir curso de formação de pregoeiro ou atuado na área de licitações – peso 4,5;

Da mesma forma, para os entrevistados, o quesito experiência prática foi o mais indicado, seguido do curso de formação.

Para os demais quesitos, foi atribuída a ponderação a seguir:

7º - possuir experiência em práticas administrativas – peso 4;

8º - saiba trabalhar com planilhas eletrônicas e sistemas informatizados – peso 3;

9º - demonstre interesse para trabalhar na área – peso 2;

10º - caso nenhum candidato alcance o desempenho mínimo exigido, o diretor geral do câmpus fará a indicação de um candidato, para posterior homologação da autoridade competente, ou seja, a reitora do IFSC.

A nota a ser atribuída a cada candidato, em cada critério, será a proposta por Rabaglio (2001), adaptada pelo autor para a realidade estudada e a seguir apresentada:

4 = acima da competência esperada;

3 = aprovado;

2 = favorável com restrições;

1 = insatisfatório

0 = não recomendado.

A pré-seleção, portanto, determina a continuidade ou não do candidato no processo de seleção para as próximas fases.

O modelo do questionário de pré-entrevista a ser encaminhado por e-mail a cada candidato contém perguntas fechadas. Cabe ressaltar que o modelo de questionário proposto passou por uma etapa de pré-teste ou estudo piloto, tendo sido aplicado a dois sujeitos da pesquisa

escolhidos aleatoriamente, para que avaliassem a qualidade, a clareza, a validade e a confiabilidade do instrumento de coleta de dados. Os selecionados foram G1 e P2. Aplicado o questionário, ou seja, realizado o pré-teste, os inquiridos foram consultados sobre as dificuldades encontradas, sendo que as devidas retificações foram realizadas.

Carvalho (2009) ressalta os cuidados com o uso do questionário e chama a atenção para que o mesmo seja testado antes da sua aplicação. Portanto, após sua aprovação, propõe-se, no Quadro 12, o modelo a ser aplicado para obtenção do perfil pessoal e profissional mais adequado à função de pregoeiro.

Quadro 12 – Questionário de pré-entrevista para a função de pregoeiro

DADOS PESSOAIS – TRIAGEM 1
<p>RECRUTAMENTO INTERNO IFSC</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nome completo: – Câmpus do IFSC em que você trabalha: – Cargo e função: – Setor onde atua: – E-mail para contato: – Fone do Câmpus: – Celular: <p>RECRUTAMENTO EXTERNO – VIA CONCURSO PÚBLICO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nome completo: – Qual ou quais empresas privadas ou Instituições Públicas já trabalhou? – Cargo e função: – Setor onde atuou: – E-mail para contato: – Fone para contato: – Celular:
FORMAÇÃO ACADÊMICA – TRIAGEM 2
<ul style="list-style-type: none"> – Graduação (área): – Pós-graduação (área): – Mestrado (área): – Doutorado (área): – Pós-doutorado (área):

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
– Possui experiência prática na função de pregoeiro? Sim () Não ()
– Possui curso de formação para pregoeiros? Sim () Não ()
– Já desenvolveu suas atividades profissionais na área de licitações? Sim () Não ()
– Possui experiência em práticas administrativas? Sim () Não ()
– Já trabalhou com planilhas eletrônicas e sistemas informatizados? Sim () Não ()
– Tem o interesse de trabalhar na área de licitações e mais especificamente atuar na função de pregoeiro: Sim () Não ()

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Recebidos os questionários preenchidos dos interessados, a etapa seguinte será obter a nota do candidato nesta etapa (TRIAGEM 2), aplicando-se a fórmula a seguir:

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{Nota critério 1} \times \text{Peso critério 1} + (\dots) + \text{Nota critério 9} \times \text{Peso critério 9}}{\sum \text{Peso de todos os critérios}}$$

Será aprovado o candidato que obtiver o desempenho mínimo “3”.

Caso ocorra empate, os candidatos nessa condição estarão aprovados automaticamente para a próxima fase, qual seja a entrevista comportamental com foco em competências. Caso o candidato ou candidatos não alcancem o desempenho mínimo exigido, caberá ao diretor geral do câmpus proceder à indicação para posterior homologação da reitora do IFSC. Nesse caso, não serão realizadas as próximas etapas e, conseqüentemente, o processo estará encerrado.

6.2.4 Entrevistas com foco em competências

A entrevista comportamental segundo Rabaglio (2001) é utilizada para investigar o comportamento passado de uma pessoa, numa situação semelhante da competência que se deseja investigar. Como diferenciais, apresenta, além da investigação do comportamento passado, ser planejada com base no perfil de competências e personalizada para cada perfil de competências. As perguntas usadas são abertas e específicas, com verbo de ação no passado. Visam obter respostas que contenham contexto, ação e resultado (RABAGLIO, 2001).

Ainda segundo Rabaglio (2001), a premissa da entrevista comportamental é que comportamento passado prediz o comportamento

futuro. Segundo a autora, “[s]aber perguntar e saber ouvir são competências imprescindíveis do perfil de um hábil entrevistador” (RABAGLIO, 2001, p. 37). Portanto, toda resposta deverá ter contexto, ação e resultado (RABAGLIO, 2001).

A entrevista comportamental, segundo Rabaglio (2001) é composta das seguintes etapas: preparação da entrevista e condução da entrevista. A preparação da entrevista engloba o currículo, o local onde será aplicada, o horário da aplicação e materiais a serem utilizados. No caso desse estudo, na etapa de pré-seleção, o questionário de pré-entrevista que será aplicado substitui o currículo, pois tem como propósito colher dados pessoais do entrevistado, e informações acerca da sua vida profissional. Na outra etapa, condução da entrevista, o entrevistador, além de se apresentar e procurar deixar o candidato à vontade, deverá informar que fará anotações e, para isso, deverá pedir o consentimento do entrevistado. Nesse momento, deverá deixar claras todas as condições da vaga ou função e verificar se realmente há o interesse do candidato em continuar participando do processo (RABAGLIO, 20001).

Ainda segundo Rabaglio (2001), o entrevistador, nessa etapa, deverá checar as informações profissionais apresentadas no questionário de pré-entrevista e obter informações complementares como locais onde o candidato trabalhou, motivos da saída e outras que considerar pertinentes, não se estendendo muito nesse momento.

Rabaglio (2001) chama a atenção para que seja dedicado maior tempo na aplicação prática da entrevista, quando as perguntas previamente preparadas serão feitas. Por último, sugere que, no encerramento da entrevista, seja concedida a oportunidade do candidato se manifestar, fazendo algum questionamento que desejar (RABAGLIO, 2001). Para Rabaglio (2001), deve-se também deixar claro quais as próximas etapas do processo de seleção e a previsão de término. Deve-se também informar que se dará resposta, caso necessário, sobre qualquer fase negativa ou positiva que o candidato tenha interesse em conhecer.

A autora sugere ainda a duração de 45 a 60 minutos para a realização da entrevista, utilizando-se de cinco a oito minutos para a introdução, de oito a dez minutos para coleta de informações pessoais e profissionais, de trinta a quarenta minutos para aplicação das perguntas e dois minutos para o fechamento.

Com base nas competências básicas para a função de pregoeiro – legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas – identificadas ao

longo desse estudo, apresentam-se, no Quadro 13, as perguntas a serem formuladas ao candidato, no momento da entrevista.

Quadro 13 - Entrevista comportamental com foco em competências

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTO A SER OBSERVADO	PERGUNTAS
1. Legal	<p>Quais recursos e formas utilizadas para obter conhecimentos</p> <p>Noções sobre sistemas ou programas informatizados</p> <p>Perceber se o candidato tem noção sobre estrutura organizacional</p> <p>Postura de defesa de interesses;</p> <p>Capacidade para dialogar independente da forma utilizada;</p> <p>Capacidade de lidar com conflitos;</p> <p>Habilidade para lidar com questionamentos</p>	<p>– Já ocorreu com você alguma situação onde precisou se inteirar de uma determinada legislação e assim ter segurança para encaminhar uma solução viável para um caso específico? Fale a respeito;</p> <p>– A informática está presente diariamente em nossas vidas. Assim sendo, você já vivenciou uma situação onde precisou conhecer um determinado sistema ou programa informatizado? Descreva a situação;</p> <p>– Toda organização privada ou pública, tem a sua missão, visão e valores que fundamentam a sua existência. O que você sabe a respeito? Alguma vez precisou conhecer a estrutura de uma organização? Por favor, comente.</p> <p>– Você já se viu em uma determinada situação onde precisou assumir uma postura de defesa de seus interesses, ou do seu local de trabalho, sendo que a sua fala foi no sentido de esclarecer dúvidas, tornar as coisas mais claras e até mesmo justificar certas omissões sobre um determinado assunto? Fale a respeito.</p> <p>– Falando sobre sistemas informatizados, hoje as pessoas comunicam-se não só pessoalmente, mas usando diferentes recursos tecnológicos. Fale sobre algum evento ou situação vivida por você;</p> <p>– O conflito faz parte das relações entre pessoas ou organizações. Relate alguma situação em que precisou tomar uma decisão buscando atender os interesses das partes conflitantes;</p> <p>– Pelo trabalho profissional que realizamos ou até mesmo em nossa vida pessoal, muitas vezes temos que nos explicar sobre o que decidimos fazer ou realizar. Dessa forma, conte uma experiência onde precisou dar explicações sobre um questionamento a respeito do seu trabalho ou atividade pessoal e como encaminhou a solução para o caso. Precizou recorrer à legislação para se explicar?</p>

2. Liderança	<p>Gerenciar equipes de trabalho;</p> <p>Características de chefe ou líder</p>	<p>– Fale-me sobre um momento em sua vida profissional ou pessoal onde você precisou tomar a frente de um determinado trabalho, coordenando outras pessoas para que o mesmo pudesse ser finalizado e obtivesse êxito;</p> <p>– Conte-me um fato ocorrido em sua vida onde foi necessário utilizar a legislação vigente para assegurar a conduta mais adequada das pessoas participantes do ato ou evento.</p>
3. Comunicação	<p>Uso de técnicas de comunicação; a forma ou formas de expressar-se;</p> <p>Facilidade ou dificuldade para falar em público</p>	<p>– Relate uma situação da sua vida profissional ou pessoal onde você para resolver conflitos ou outro problema qualquer, utilizou técnicas de comunicação. Fale a respeito desse assunto.</p> <p>– Relate um acontecimento onde você precisou falar em público.</p>
4. Negociação	<p>Uso de técnicas de negociação; capacidade para obter informações;</p> <p>Capacidade de persuasão;</p> <p>Defesa do interesse público</p>	<p>– Alguma vez precisou obter informações sobre determinado mercado fornecedor a fim de realizar uma negociação em benefício próprio ou do seu local de trabalho? Descreva.</p> <p>– Já necessitou em algum momento, assumir o papel de negociador em uma transação qualquer a fim de aquisição por valores mais justos? Que estímulos utilizou para obter um bom resultado? Conte-me.</p> <p>– Fale-me como você agiu em uma situação onde você precisou defender seus interesses ou do seu local de trabalho;</p>
5. Administrativa	<p>Conhecimentos e habilidade para lidar com rotinas administrativas;</p> <p>Conhecimento de programas informatizados e habilidade para utilização;</p> <p>Agilidade na tomada de decisão;</p>	<p>Os conhecimentos da área da administração são aplicados diariamente nas organizações e em nossa vida particular. Em que situação você precisou utilizar de conhecimentos básicos dessa área, como planejar, organizar, dirigir e controlar, e como aplicou esses conhecimentos para solucionar problemas e que resultados alcançou?</p> <p>– O uso do computador está cada vez mais presente em nossas vidas. Você já precisou utilizar alguns recursos disponíveis como editor de texto e planilhas eletrônicas? Em que situação precisou utilizar e quais os resultados alcançados?</p> <p>– Já vivenciou alguma experiência, onde precisou operacionalizar um determinado programa informatizado, e para isso precisou buscar informações quanto ao seu uso? Comente.</p> <p>– Diariamente precisamos tomar decisões que afetam nossa vida profissional ou pessoal. Em algum momento precisou tomar decisões com rapidez, pois o tempo assim exigia? Descreva essa situação;</p>

	<p>Postura diante da coisa pública;</p> <p>Relacionamento interpessoal</p> <p>Atitude proativa</p> <p>Saber guardar sigilo</p>	<p>– Ter responsabilidade sobre o que fazemos ou dizemos é algo positivo em nossas vidas. Fale sobre o que é ter responsabilidade diante das Instituições públicas, dos recursos e do patrimônio público;</p> <p>– Quando nos relacionamos com outras pessoas, devemos ter atitudes que contribuam para a harmonia entre todos. O respeito, a serenidade, o diálogo, a educação, honestidade e transparência, entre outras virtudes, devem permear essas relações. Fale sobre uma experiência vivida onde para realizar um trabalho em grupo você precisou usar dessas virtudes e qual resultado foi alcançado ao final dos trabalhos;</p> <p>– Fale de uma experiência onde ao realizar um determinado trabalho você se sentiu disposto, motivado, teve iniciativa e até comprometimento a tal ponto que buscou informações e conhecimento prático para conseguir realizá-lo;</p> <p>– Muitas vezes precisamos guardar sigilo sobre determinado assunto, objetivando resguardar informações que se reveladas antes do momento previsto poderiam comprometer pessoas ou até mesmo os resultados do trabalho a ser realizado. Comente a respeito.</p>
6. Emocional	<p>Ter equilíbrio psicológico e emocional;</p> <p>Tomada de decisão;</p> <p>Seriedade, firmeza e bom senso ao decidir;</p> <p>Busca do equilíbrio psicológico e emocional</p>	<p>– Você já viveu alguma situação difícil, onde precisou manter-se em equilíbrio tanto psicológico quanto emocional? Como você administrou tal situação? Fale a respeito;</p> <p>– Diante de uma situação onde a tranquilidade e segurança eram fatores fundamentais para tomar a decisão mais acertada, como você reagiu? Comente uma experiência vivida;</p> <p>– Há momentos na vida em que precisamos agir com seriedade, firmeza e bom senso para decidir. Comente uma experiência vivida, profissional ou pessoal, em que precisou agir dessa forma quando da condução de um determinado trabalho;</p> <p>– Diante de críticas e até mesmo uma situação de conflito quando da realização de um trabalho qualquer, como você agiria? Comente uma experiência vivida.</p>
7. Operação do preção e demais sistemas	<p>Conhecimentos básicos sobre sistemas informatizados;</p> <p>Capacidade para operacionalizar sistemas informatizados;</p>	<p>– Descreva uma situação, onde tenha vivenciado uma experiência profissional ou pessoal, em que precisou operacionalizar sistemas informatizados;</p> <p>– Na experiência vivenciada, você encontrou algum problema no momento da operacionalização? Qual a solução encontrada? Descreva.</p>

	Resolução de problemas; atitude proativa	– Descreva uma situação, onde você se viu obrigado a buscar conhecimento e prática sobre um determinado assunto, e o que trouxe de benefícios tal atitude.
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Realizada a entrevista comportamental com foco em competências, a etapa seguinte, será analisar as informações obtidas. Rabaglio (2001) sugere os seguintes procedimentos: verificar se há correlação entre o que está sendo coletado do candidato e as competências exigidas para a função; verificar se a postura e estilo pessoal são adequados à empresa, no caso em estudo o IFSC, câmpus São José; caso ocorra baixo desempenho atribuído a certas competências, verificar se seriam passíveis de treinamento e quanto tempo seria necessário e viável para a função em questão; verificar se as expectativas do candidato e até mesmo suas reivindicações vão ao encontro da empresa (IFSC, São José); verificar se suas contribuições seriam efetivas para a empresa.

6.2.5 Pontuação para o nível de competências

Nessa etapa, deve-se indicar o nível de competências encontradas no candidato durante a realização da entrevista. A nota a ser atribuída a cada candidato, em cada critério, também será a proposta por Rabaglio (2001), adaptada pelo autor para a realidade estudada e a seguir apresentada:

- 4 = acima da competência esperada;
- 3 = aprovado;
- 2 = favorável com restrições;
- 1 = insatisfatório
- 0 = não recomendado.

Caso nessa etapa nenhum candidato alcance a nota mínima exigida, ou seja, “3 – aprovado”, o diretor geral do câmpus indicará um dos candidatos participantes do processo com melhor desempenho até este ponto do processo seletivo. Caso contrário, existindo candidato ou candidatos aprovados, estes passarão para a próxima fase de capacitação e ambientação.

6.2.6 Capacitação e ambientação

Ao longo da realização desse estudo, quando da aplicação da técnica da observação participante, foi possível realizar o acompanhamento das atividades diárias desempenhadas pelo pregoeiro. Tal acompanhamento se deu pela participação desse pesquisador executando as atividades de forma conjunta com cada pregoeiro responsável por um determinado processo licitatório.

Nessa ocasião, esse pesquisador questionou os pregoeiros e os gestores sobre a possibilidade de o candidato aprovado no processo de seleção, ser submetido a uma capacitação e ambientação. A comissão encarregada da coordenação do processo seletivo seria responsável pela identificação e anotação de todas as informações sobre o desempenho do candidato nesse período, objetivando, principalmente, identificar a manifestação das competências básicas para a função de pregoeiro apontadas nesse estudo, quais sejam: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas. Por unanimidade, aprovaram a sugestão, pois, na ocasião, entenderam que tal medida poderá favorecer escolha do candidato com o perfil mais adequado para a função.

Corroborando com essa visão, Pires et al. (2005) ressaltam que o emprego da abordagem das competências em instituições públicas mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção. Para contornar essas dificuldades, várias organizações têm optado pela incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação. O objetivo é preparar os servidores de acordo com o que estabelece a lei. Há também o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos (PIRES et al., 2006).

Ainda segundo Pires et al. (2005), outro objetivo importante da introdução desses cursos para capacitação no processo seletivo é propiciar ao candidato uma visão mais abrangente da função que poderá ocupar, assegurando, com isso, a posse das competências necessárias ao exercício das atividades e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso ou do processo seletivo. Assim sendo, a sugestão apresentada aos pregoeiros e gestores tem como fundamento o fato de que o candidato aprovado, por certo, não reunirá todos os conhecimentos, habilidades e

atitudes necessárias para o exercício da função de pregoeiro. Portanto, quando da sua capacitação e ambientação, além da constatação do nível de competências encontradas no candidato a ser avaliado, será constatada também a necessidade de treinamentos visando sua melhor adequação ao cargo.

Nesse sentido, segundo Leme (2008), na gestão por competências, a identificação das competências de uma determinada função, a identificação das competências que um colaborador possui e o cruzamento das informações coletadas anteriormente apresentará como resultado a identificação da lacuna ou “gap” de competências, ou seja, o que o colaborador possui de competências e o que é exigido para a função. Isso determinará a necessidade de treinamento. Na prática, nessa etapa deverão ser aplicados os seguintes procedimentos:

1) O candidato ou candidatos aprovados nas etapas anteriores deverão participar da montagem e a operacionalização de, pelo menos, três processos licitatórios. A comissão formada pelos pregoeiros, o gestor e o representante da área de gestão de pessoas fará a avaliação do desempenho de cada candidato, buscando identificar e anotar as competências demonstradas;

2) Será atribuída a pontuação do item 6.2.5 para o nível de competência encontrada em cada candidato;

3) Ao final dessa etapa, tem-se uma avaliação do candidato, a partir do nível de competências encontradas.

4) Caso nessa etapa nenhum candidato alcance a nota mínima exigida, ou seja, “3 – aprovado”, o diretor geral do câmpus indicará o candidato com melhor desempenho até esta fase do processo e finalizará o processo seletivo.

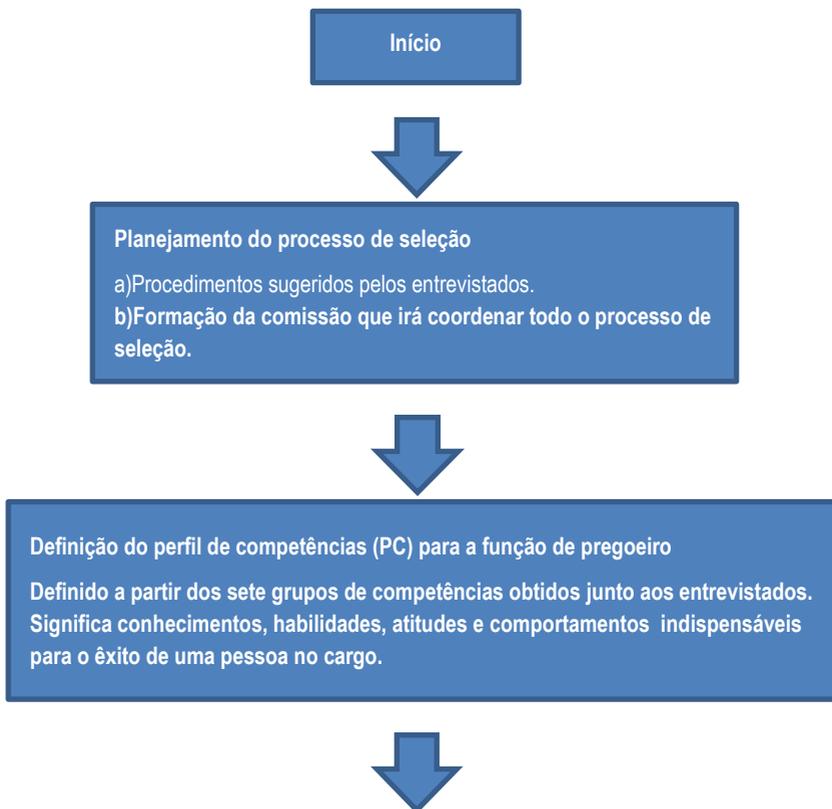
6.2.7 Avaliações e resultado final

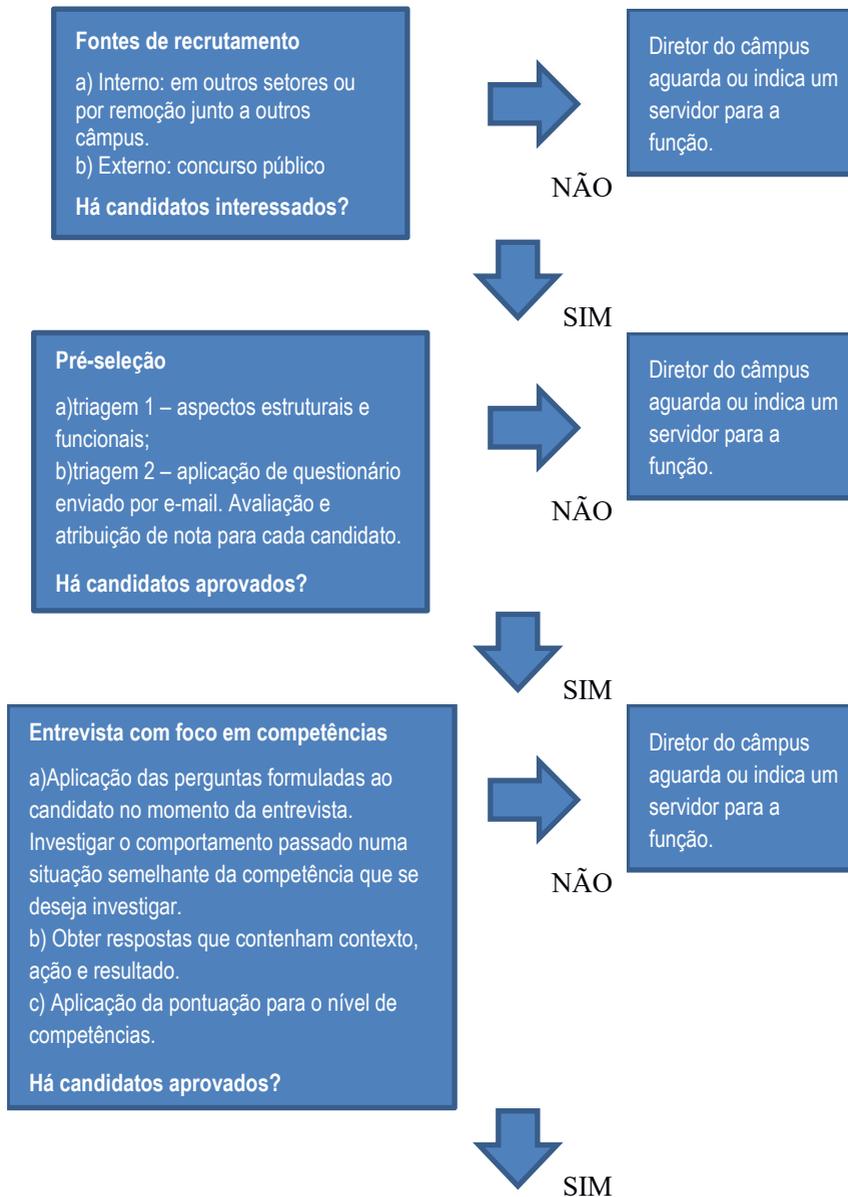
Esta é a última etapa do processo de seleção, na qual serão apresentados ao setor requisitante e gestores os resultados das avaliações aplicadas nas etapas de pré-seleção, entrevistas com foco em competências e capacitação e ambientação. O resultado, por sua vez, é a apresentação do candidato que melhor pontuação recebeu em todas as etapas do processo e, portanto, possui o perfil mais adequado para o exercício da função de pregoeiro.

Terminado o processo, o diretor geral do câmpus São José levará ao conhecimento da reitora do IFSC o nome do servidor indicado para homologação e solicitará providências para a publicação da portaria de

nomeação. Portanto estará finalizado o processo de seleção para a função de pregoeiro.

A Figura 6 apresenta de forma sintética as principais etapas da sistemática de seleção para a função de pregoeiro, formulada a partir deste estudo.





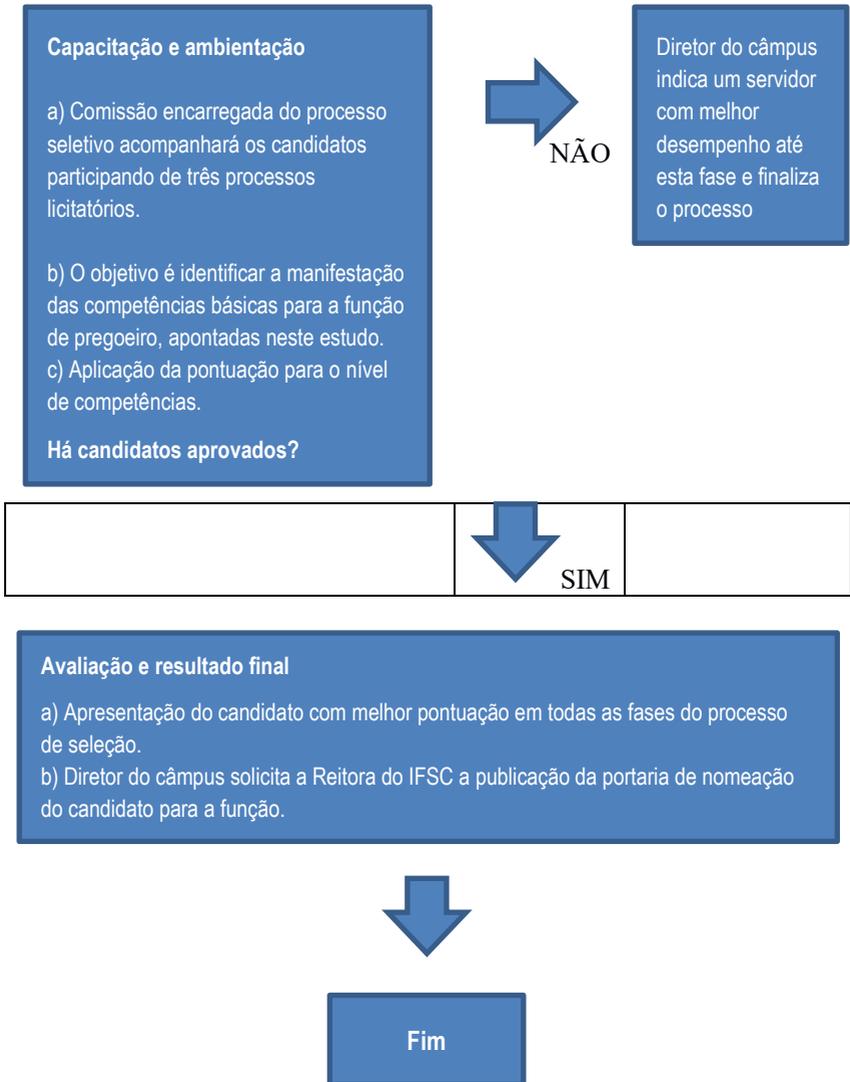


Figura 6 – Fluxo das etapas do processo proposto para seleção de pregoeiros

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

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

7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pergunta de pesquisa “Como elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José”, formulou-se o objetivo geral, “Elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José”, e os objetivos específicos.

Com relação ao primeiro objetivo específico “Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro”, a realização da entrevista semiestruturada (com a aplicação de um roteiro previamente estabelecido) junto aos gestores e pregoeiros foi de fundamental importância para a obtenção de informações sobre a realidade estudada. Da mesma forma, a técnica da observação participante possibilitou o acompanhamento das atividades diárias do pregoeiro. E um ponto importante, que merece destaque, é o fato de o autor deste estudo exercer a função de pregoeiro no câmpus São José e integrar a equipe de pregoeiros, o que facilitou a aplicação dessa técnica, tendo em vista a interação e integração entre o pesquisador e os demais integrantes da equipe.

Outras técnicas de coleta de dados utilizadas foram as pesquisas bibliográfica e documental. Na pesquisa bibliográfica, foram consultados trabalhos de alguns dos principais estudiosos do tema, bem como a legislação federal sobre licitações. Na pesquisa documental, examinamos documentos internos da área de licitações, além do PDI do IFSC e outros documentos, de forma a subsidiar o estudo realizado.

Foi possível obter como resultado as atribuições do pregoeiro, segundo a legislação, e as atividades desenvolvidas pelo pregoeiro que vão além das atribuições previstas em lei. Outro resultado importante foi a obtenção de indicadores de competências na visão dos gestores e pregoeiros. Foram apontados pelos entrevistados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao servidor que exercerá a função de pregoeiro.

Com relação à formação mais adequada para o exercício da função, a maioria dos entrevistados indicou que, preferencialmente, o candidato seja formado em Administração. Também foram citados os

cursos de Ciências Contábeis, Economia e Direito. Nesse aspecto, constatou-se que os entrevistados apontaram como preferencial a formação na área de Administração, por ser mais abrangente, propiciando conhecimentos sobre práticas administrativas e sobre Direito Administrativo, que envolve toda a legislação aplicada às licitações.

Os entrevistados também destacaram os cursos mais importantes de que o pregoeiro deve participar. Cabe ressaltar que, quando questionados se já haviam sido capacitados para atuarem como pregoeiros, todos responderam que sim, porém ressaltaram que aprenderam mesmo na prática diária.

As facilidades e dificuldades encontradas no desempenho da função receberam destaque dos pregoeiros. Foram apontadas como dificuldades para o exercício da função a disseminação insuficiente das informações do nível estratégico para o operacional, a centralização de processos de serviços terceirizados por parte do Departamento de compras da Reitoria e a necessidade da obtenção de orçamentos para a composição dos preços de referências utilizados nos processos licitatórios.

Foram apontados pelos pregoeiros como facilitadores para o desempenho da função: o trabalho com pessoas experientes; equipamentos adequados; ambiente de trabalho agradável; fácil acesso aos sistemas informatizados; implantação do SIPAC (sistema com módulo exclusivo para compras); implantação do pregão eletrônico,.

Os indicadores de competências apontados pelos entrevistados, quando aglutinados por similaridade, propiciaram a formação de grupos de competências similares, contribuindo para facilitar a utilização de ferramentas durante o processo de seleção de pregoeiros. Dessa forma, foram identificadas as competências: legal, de liderança, de comunicação, de negociação, administrativa, emocional e de operação do pregão e demais sistemas.

Sobre o segundo objetivo específico, “Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro”, a aplicação da entrevista semiestruturada junto aos gestores revelou que não existe qualquer processo formalizado e institucionalizado para a escolha do servidor que irá desempenhar a função de pregoeiro. Também não existe qualquer critério para a escolha. Ora a responsabilidade é do diretor do câmpus, ora é do chefe do Departamento de Administração, ora de ambos. Como resultado, não há qualquer registro documental sobre tal procedimento. Outra observação importante é que os documentos internos da área de

licitações pesquisados e a legislação que trata das atribuições do pregoeiro não fazem qualquer referência sobre processo de escolha ou seleção.

Para o terceiro objetivo específico “Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros”, a matriz de competências apresentada foi o resultado das informações obtidas junto aos gestores ligados diretamente à área de atuação dos pregoeiros e junto aos próprios pregoeiros, aqueles que desempenham a função. A aplicação da entrevista semiestruturada, a técnica da observação participante, assim como as pesquisas bibliográfica e documental, foram fundamentais para a elaboração e consolidação da matriz de competências.

O quarto e último objetivo específico, “Definir critérios e procedimentos para a seleção”, teve como técnica de coleta de dados aplicada, a entrevista semiestruturada junto aos gestores e pregoeiros. Obtiveram-se sugestões quanto a critérios e procedimentos que podem ser aplicados quando da realização do processo de seleção de servidores para a função.

Na literatura especializada, autores pesquisados apontaram diversas características do perfil do candidato para o exercício da função, porém destaca-se que não apontam critérios ou procedimentos para a escolha e limitam-se ao que determina a legislação. Dos autores pesquisados, somente Fernandes (2003), destaca que a função de pregoeiro constitui uma atividade compatível com ocupante de cargo de nível superior.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A aplicação desta pesquisa não encerra todas as possibilidades de estudos futuros que podem ser realizados, não só sobre o tema objeto deste estudo, mas também sobre alguns temas que foram abordados superficialmente e que podem ser analisados em profundidade. Assim sendo apresentam-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

- a) Elaboração de um programa de desenvolvimento de competências para a função de pregoeiro do IFSC, câmpus São José;
- b) Estudo da viabilidade de conceder ao pregoeiro e à respectiva equipe de apoio, uma gratificação pelo desempenho da função, aplicando-se os critérios da remuneração por competências;
- c) Formar um grupo de trabalho para acompanhar as mudanças que ocorrem na legislação federal sobre licitações, principalmente as leis que regulamentam a função de pregoeiro, buscando atualizar a matriz de competências sugerida neste estudo.

REFERÊNCIAS

ALLES, Martha Alicia. **Selección por competencias**. Buenos Aires: Granica, 2006.

ALMEIDA, M. A. C. de. **Projeto de pesquisa**: guia prático para monografia. Rio de Janeiro: WAK, 2002.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

BACHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: Ed. UFMT; Curitiba: UFPR, 2008. Disponível em: <http://ftp.Comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/servi%E7o_publico_modulo_I/Nocoos_de_Administracao_Publica.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2016.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações**: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

BITTENCOURT, Sidney. **Pregão eletrônico**. 2. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2005.

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

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006**.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 09 mar. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Aprova o

Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <[HTTP//WWW.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o

pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011..** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm>. Acesso em: 06 mar. 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002**. Institui, no âmbito da

União, Estados Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.722, de 04 de outubro de 2012. Dispõe sobre o apoio financeiro da União aos Municípios e ao Distrito Federal para ampliação da oferta da educação infantil; e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Medida Provisória nº 2026, de 4 de maio de 2000. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2026.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova, organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0378.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7566, de 23 de setembro de 1909.** Cria nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 4127, de 25 de fevereiro de 1942.** Lei orgânica do ensino industrial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De14073.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 5692, de 11 de agosto de 1971.** Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8948, de 08 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre a instituição do sistema de educação tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11195, de 18 de novembro de 2005.** Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111195.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 9649, de 27 de maio de 1998.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9649cons.htm>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRITO, Lyda Maria Pinto. **Gestão de competência, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUARQUE, Cristovam. A universidade numa encruzilhada. In: SESu/MEC. A universidade na encruzilhada. Seminário Universidade: por que e como reformar? UNESCO: Brasília, 2003.

BUARQUE, Cristóvam. **Pequeno dicionário da crise universitária**. Florianópolis: UFSC, 1992.

CAMPOS, Névio de. Qual o papel social da universidade no século 21? **Gazeta do Povo**, Paraná, 18 dez, 2012. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opinioao/qual-o-papel-social-da-universidade-no-seculo-21-31436hclxgubv4y45vsgmvexa>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências Funcionais**: Estudo de caso em uma empresa de celulose e papel Ponta Grossa, Novembro – 2006. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/398/livro_mesa_redonda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 abr. 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>.. Acesso em: 23 abr. 2016.

COLOSSI, Nelson. **A Dicotomia crise-mudança no comportamento de instituições de ensino superior**: In: COLOSSI, Nelson; SOUZA PINTO, Marli Dias (Orgs.) Estudos e perspectivas em gestão universitária. Blumenau: Nova Letra, 2004.

DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence -Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**: théories mode d'emploi, França, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Luciano et al. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual**: desafios da engenharia de produção na consolidação do Brasil no cenário econômico mundial. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_136_866_17808.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.

FERNANDES, Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão**. São Paulo: Fórum, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

FISCHER, André L.A. **Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, FEA-USP. São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais**. In: ___; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (Org). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas, SP: Alínea, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFSC – CÂMPUS SÃO JOSÉ. Estrutura organizacional. São José, 2013. Disponível em: <http://www.sj.ifsc.edu.br/images/stories/sitepdf/org_sj.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2016

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFSC – CÂMPUS SÃO JOSÉ. **Regimento Interno**. São José, 2012. Disponível em: <<http://www.sj.ifsc.edu.br/images/stories/publicacoes/novo%20regimento.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFSC – CÂMPUS SÃO JOSÉ. São José, 2015. *Câmpus São José comemora 27 anos de funcionamento*. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/campus-sao-jose/4757-campus-sao-jose-comemora-27-anos-de-funcionamento>>. Acesso em 09 mar. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFSC CÂMPUS SÃO JOSÉ. São José, 2009. *Instrução normativa nº 01, de 23 de outubro de 2009. Regulamenta os procedimentos práticos dos processos licitatórios do IFSC*.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI (2015-2019)**. Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_versao_final_menor_21.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IFSC. Portal do IFSC. Institucional: Licitações e contratos. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/licitacoes>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. **O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle**: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). Saberes e competências: uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

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

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

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo: Didática, 1990.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Reforma do Estado e transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044105.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MORAES, R.; GALLIAZZI, M.C. **Análise Textual Discursiva**. Ed. Unijuí, 2007.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações & contratos**. 7. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1998.

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

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Princípio da isonomia na licitação pública**. Florianópolis: Obra Jurídica, 2000.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A Unesp, 36 anos depois. **O Estado de S. Paulo**, 25 fev. 2012.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M.R. Focus Group – **pesquisa qualitativa**: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 3, p.83-91, jul/set 1998. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3303083.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2016

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marinês Restelatto. **Políticas Públicas nas licitações e contratações administrativas**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea>. Acesso em: 06 abr. 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. _____. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RAMOS, Cléia Normandina Silveira. **A colção de grau e o espaço público**: o olhar do gestor. Florianópolis: UFSC, 2015.

RAMPINELLI, Waldir José; ALVIM, Valdir; RODRIGUES, Gilmar. **Universidade**: a democracia ameaçada. São Paulo: Xamã, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle.** Belo Horizonte: Fórum, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade do Século XXI: para uma Universidade Nova.** Coimbra: Almedina, 2008.

SAUPE, Rosita *et al.* **Conceito de competência: validação por profissionais de saúde.** **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/saude18_nova.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

SCARPINELLA, Vera. **Licitação na modalidade de Pregão.** São Paulo: Malheiros, 2003.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, Joaquim Antônio, **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA JUNIOR, Annor da. **Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar.** Belo Horizonte, 2006. Tese de doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/6/TESE%20ANNOR.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SOARES, Maria Elisete. **Licitações na modalidade pregão.** 2009. 59f. Monografia (Especialização em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/maria_elisete_soares.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Empreendedorismo na gestão universitária. [2008].** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/61475/Empreendedorismo%20na%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: em 02 mai. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade.** 9. ed. São Paulo, SP: Editora Brasiliense S.A., 2003.

WANDERLEY, Luiz EduardoW. **O que é universidade.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Adaptação: VIEIRA, Eleonora Milano Falcão Vieira; MORAES, Marialice de. **Técnicas de pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência:** trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competências:** por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GESTORES

1) Quais são as atribuições do pregoeiro segundo a sua visão?

2) A autora Maria Odete Rabaglio, em sua obra intitulada “Seleção por competências”, lançada no ano de 2001, ressalta que “todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. Com relação às competências técnicas, define como todo conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou funções específicas, como exemplo, cita um técnico em contabilidade. Sobre competências comportamentais, define como as atitudes e comportamentos adequados as atribuições a serem desempenhadas, como exemplo, cita iniciativa, criatividade, liderança”.

Por sua vez, o autor Rogério Leme, em sua obra intitulada “Aplicação prática de gestão de pessoas por competências”, do ano de 2008, ressalta que “O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos; A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia; Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Assim sendo, partindo das definições apresentadas, para o exercício dessa função quais conhecimentos, habilidades e atitudes considera importantes que o pregoeiro possua?

3) A formação escolar do servidor para exercer essa função, reflete nos resultados do seu trabalho? Qual formação considera mais adequada para a função?

4) Quanto a capacitação, quais os cursos você considera importantes que o pregoeiro possua?

5) Sobre o processo de seleção do servidor para a função de pregoeiro, você pode descrever como ocorre, quem são os responsáveis pela designação e quais os critérios utilizados?

6) Há a necessidade de reformulação do processo de escolha, assim como dos critérios utilizados?

7) Quais os critérios por ordem de importância, e quais os procedimentos você sugere que sejam adotados para a escolha do pregoeiro?

8) Após a seleção do servidor e o mesmo passa a exercer a função, há o acompanhamento do seu desempenho?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM OS PREGOEIROS

1) Quais são as atribuições do pregoeiro segundo a sua visão? Desenvolve alguma atividade que você considera além das suas atribuições?

2) A autora Maria Odete Rabaglio, em sua obra intitulada “Seleção por competências”, lançada no ano de 2001, ressalta que “todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. Com relação às competências técnicas, define como todo conhecimento e habilidade no domínio de técnicas ou funções específicas, como exemplo, cita um técnico em contabilidade. Sobre competências comportamentais, define como as atitudes e comportamentos adequados as atribuições a serem desempenhadas, como exemplo, cita iniciativa, criatividade, liderança”.

Por sua vez, o autor Rogério Leme, em sua obra intitulada “Aplicação prática de gestão de pessoas por competências”, do ano de 2008, ressalta que “O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos; A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia; Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Assim sendo, partindo das definições apresentadas, para o exercício dessa função quais conhecimentos, habilidades e atitudes considera importantes que o pregoeiro possua?

3) A formação escolar do servidor para exercer essa função, reflete nos resultados do seu trabalho? Qual formação considera mais adequada para a função?

4) Quanto a capacitação, quais os cursos você considera importantes que o pregoeiro possua?

5) Já foi capacitado para atuar como pregoeiro?

6) Quais as dificuldades e facilidades encontra para o desenvolvimento do seu trabalho?

7) O que sabe sobre o processo de seleção de pregoeiros? E quanto aos critérios para escolha são adequados?

8) Quais os critérios por ordem de importância, e quais os procedimentos você sugere que sejam adotados para a escolha do pregoeiro?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de Mestrado: ELABORAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE SELEÇÃO DE PREGOEIROS POR COMPETÊNCIAS NO IFSC, CÂMPUS SÃO JOSÉ.

- Pesquisadora Responsável e Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
- Mestrando e pesquisador: Roberto Paulo Vieira
- Assistente de pesquisa: Judite Manes
- Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: UFFS e mestrando: IFSC
- Instituição responsável pelo Mestrado: PPGAU/UFSC
- Contato: (48) 99903-2720, rpvieira@ifsc.edu.br – Rua Firmino João Raffs, nº 183, Florianópolis/SC. CEP: 88025410; e kellycbenetti@gmail.com – Rua Quintino Bocaiuva – D 548 CENTRO, apto. 603. Chapecó/SC. CEP: 89801-080.
- Comitê de Ética em Pesquisa com seres Humanos (CEPSH-UFSC) - Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, Florianópolis. Telefone para contato: 3721-6094.
- Nome do Entrevistado:

O(A) Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do projeto de Mestrado da UFSC, com o tema citado anteriormente, de responsabilidade da orientadora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta e mestrando Roberto Paulo Vieira, a qual faz parte do cronograma do projeto de mestrado do pesquisador.

O Objetivo Geral deste estudo é “Elaborar uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, câmpus São José”. Sendo os objetivos específicos: a) Identificar as atribuições e competências necessárias ao desempenho da função de pregoeiro; b) Descrever como ocorre o processo de seleção e designação dos servidores para desempenhar a função de pregoeiro no IFSC, câmpus São José; c) Consolidar uma matriz de competências para a função de pregoeiros; e d) Definir critérios e procedimentos para a seleção.

Para tanto, serão utilizadas como ferramentas de coleta dos dados primários a entrevista semiestruturada e a observação participante e, para a análise das informações coletadas, a Técnica de Análise de Conteúdos, sendo uma pesquisa tipificada como Estudo de Caso, a ser aplicada no IFSC, câmpus São José. Portanto, trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, conjugado à pesquisa descritiva, bibliográfica e documental.

Mesmo envolvendo indivíduos com autonomia plena, os riscos dos procedimentos a serem utilizados para a realização desse estudo serão minimizados o máximo possível. A possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados faz-se presente, podendo ocasionar desconfortos e riscos como: constrangimento quanto aos resultados,

desconforto com as perguntas, não concordância com a metodologia, entre outros. Será averiguada, compensada e ressarcida na medida em que for relatada ou percebida - seja por assistência concomitante ou ulterior - com profissional da área da psicologia, com indenização financeira, ou qualquer outra maneira legal e pertinente que seja requerida pelo prejudicado.

Portanto, haverá total garantia de ressarcimento das despesas, uma vez que o entrevistado sofra qualquer dano proveniente da participação na pesquisa. Por sua vez as despesas serão cobertas a partir da sua comprovação através de nota fiscal, sendo que o pagamento será realizado através de dinheiro em espécie ou depósito em conta corrente, conforme decisão do entrevistado. Pois, mesmo que exponham apenas sua opinião e visão, os entrevistados podem se sentir constrangidos com o resultado da pesquisa, com a coleta de dados ou com os resultados atingidos. Para tentar minimizar possíveis situações como essas, serão tomadas medidas como: não divulgação dos resultados individuais de cada participante, atribuindo-se a cada um deles um codinome genérico e que não possibilite identificação de quem respondeu as questões; Apenas o pesquisador e o assistente de pesquisa terão acesso às reais identidades dos participantes - por questões metodológicas esses dois agentes não tem como serem privados de tais informações, sendo que tais informações serão sigilosas e guardadas pelo autor e seu assistente; o entrevistado poderá recusar-se de responder qualquer questão ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento ou penalidade.

Não obstante, serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Visando manter o sigilo e privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa, a gravação dos relatos será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas, além de tais informações serem guardadas em segredo pelo autor e assegurada por este, caso haja vazamento, uma indenização monetária será devida, a fim de ressarcir eventuais danos. Como a pesquisa será realizada com um número pequeno de servidores, o anonimato não poderá ser garantido. Entretanto, far-se-á o possível para assegurar tal sigilo, como nas ações supracitadas anteriormente.

Justificativa da pesquisa - tem-se a proposição de ações no sentido do aprimoramento do processo de seleção e designação do servidor para a função. Para os gestores do IFSC, câmpus São José, esta pesquisa poderá contribuir para que conheçam qual perfil profissional é mais indicado, ou seja, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes deve possuir o servidor, além das atribuições inerentes a função; assim, poderão estabelecer critérios mais adequados, quando da realização do processo de seleção. Este estudo beneficiará o setor responsável pelas licitações, tendo em vista que o gestor poderá fazer a indicação com base em critérios adequados, possibilitando que os serviços não sofram solução de continuidade, e ao mesmo tempo, promovendo a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados. Para outros câmpus do IFSC, os resultados desta pesquisa poderão ser aplicados, uma vez que todos os processos licitatórios seguem diretrizes idênticas estabelecidas pela Reitoria do IFSC.

Além disso, os demais órgãos públicos poderão também beneficiar-se desse estudo, já que todos realizam processos licitatórios.

Ao fim do trabalho será comunicado aos participantes da pesquisa a publicação do estudo realizado para que tomem conhecimento dos resultados além de ser entregue uma versão digital para que tenham acesso a sua íntegra. Para a instituição será entregue uma cópia física e uma versão digitalizada, para que os gestores tomem conhecimento e verifiquem a viabilidade da aplicação prática do estudo realizado.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Agradecemos a sua participação.

Eu, _____, CPF nº _____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura _____ Data: ____ / ____ / ____

Mestrando Roberto Paulo Vieira

Florianópolis, ____ d

Profa. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Orientadora

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

1) Identificar os processos licitatórios que estão sob a responsabilidade do câmpus São José;

2) Descrever como ocorre a divisão do trabalho entre os pregoeiros, ou seja, quem fica responsável pela elaboração e execução de um determinado processo licitatório;

3) Descrever como é realizada a divulgação para os setores do câmpus e de outros câmpus do IFSC, possíveis interessados nos materiais a serem licitados ou adquiridos;

4) Descrever como é realizado o processamento das solicitações de compras;

5) Apontar as etapas para a elaboração dos processos licitatórios na modalidade pregão;

6) Identificar como acontece na prática a realização de uma sessão de pregão, descrevendo todas as atividades realizadas e os sistemas utilizados, entre outras informações julgadas importantes no momento da aplicação dessa técnica;

7) Citar a legislação a ser cumprida pelos pregoeiros, ou seja, a legislação federal bem como a legislação interna do IFSC.

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Prezado(a) Sr(a),

Solicito a sua colaboração respondendo as questões formuladas neste questionário, que tem por objetivo validar a matriz de competências elaborada a partir da análise das informações obtidas junto aos sujeitos da pesquisa, quando da realização das entrevistas, da técnica da observação participante e das pesquisas bibliográfica e documental.

As perguntas são as seguintes:

a) A matriz de competências elaborada contempla as principais competências traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a função de pregoeiro?

Comente:

b) As informações que contem, podem auxiliar os responsáveis pela escolha de servidores que possuam o perfil mais adequado possível para a função?

Comente:

c) Esta matriz de competências pode ser utilizada como instrumento para subsidiar a elaboração de um futuro programa de capacitação para pregoeiros?

Comente;

Agradeço antecipadamente a participação, e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Pesquisadora Responsável e Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti
Tonani Tosta

Mestrando e pesquisador: Roberto Paulo Vieira