

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA  
SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS  
COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL**

**KAMILA BUENO GUIMARÃES**

**2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA  
SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS  
COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL**

**KAMILA BUENO GUIMARÃES**

*Sob a orientação da Professora  
Dra. Maria Cristina Drumond e Castro*

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre**, no curso de  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia  
do Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Estratégia da Universidade Federal Rural do  
Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica – RJ  
Setembro de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G963a Guimarães, Kamila Bueno, 1989-  
Avaliação de competências e aplicação da segregação  
de função na fase de planejamento das compras  
compartilhadas do IFRO Campus Cacoal / Kamila Bueno  
Guimarães. - Cacoal, 2023.  
109 f.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
e Estratégia, 2023.

1. Lei nº 14.133/2021. 2. Planejamento da Licitação. 3. Compras Compartilhadas. 4. Segregação de função. 5. Competências. I. Castro, Maria Cristina Drumond e, 1960-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 991 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.057409/2023-25

Seropédica-RJ, 29 de agosto de 2023.

**KAMILA BUENO GUIMARÃES**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/08/2023.

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Presidente da Banca e Orientadora  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Membro Externo  
UFJF

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho  
Membro Externo  
UFF

(Assinado digitalmente em 30/08/2023 17:18 )  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 31/08/2023 10:27 )  
PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)  
Matrícula: 1527717

(Assinado digitalmente em 02/09/2023 09:00 )  
VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 837.566.557-68

(Assinado digitalmente em 29/08/2023 13:33 )  
AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 804.962.297-53

*Dedico esse trabalho ao meu esposo Eufrasio  
e aos meus filhos: Kaleo e Elana. Foi por  
vocês, e para vocês, que cursei esse Mestrado.*

## AGRADECIMENTOS

Ao ingressar no IFRO, há quase 10 anos, não podia imaginar quais caminhos a instituição estaria me concedendo trilhar. Fazer um mestrado, não estava, nem perto, de ser um dos meus planos, mas fui "contaminada pela aura da qualificação", incentivada pelo IFRO. Aos poucos o desejo de fazer essa pós-graduação foi aumentando, e comecei a concorrer à uma vaga em alguns programas, até que, findando uma licença maternidade, o IFRO divulga a oportunidade de cursar um mestrado profissional na minha área de formação.

Quão feliz e apavorada fiquei ao me deparar com aquele Edital. Pensava: "será que é a hora? como vou fazer com duas crianças tão pequenas? Tenho que me deslocar quase 500 km para assistir as aulas". Mas, em minhas orações, Deus foi fiel. Por isso meu primeiro agradecimento é à Ele, pois em Sua infinita misericórdia, me permitiu cursar todas as disciplinas longe de casa e finalizar esse curso, que é uma verdadeira doação.

Agradeço ao meu esposo Eufrávio, que mesmo, a princípio, não concordando comigo em fazer esse mestrado, me apoiou nesta decisão e "segurou a barra" com as crianças, muitas vezes deixando de fazer o que queria, para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

À minha mãe Marilda e à minha tia Maria, que não mediram esforços em me ajudar, principalmente nos primeiros 15 dias de mestrado, deixaram suas casas e foram comigo para a capital, para serem "babás". Aos meus familiares, que indiretamente me ajudaram no decorrer do curso.

Agradeço ao IFRO por oportunizar seus servidores a se qualificarem, sem o apoio da instituição, tudo teria sido mais difícil. Agradeço ao PPGR/UFRRJ pela parceria firmada, que possibilitou trazer esse curso até nós.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Cristina, que mesmo com o curso em andamento, me acolheu, aceitando orientar-me. Agradeço também por aguentar meus surtos coléricos quando algo ia mal. Obrigada pela confiança e parceria.

Agradeço às meninas: Mayuma e Ana Karina, que me incluíram em sua "patota", nosso grupo de trocas e desabafos foi um refresco nesse processo. Agradeço, também, aos colegas da turma PPGE IFRO 2022, pela contribuição de cada um de vocês, direta ou indiretamente, apesar de algumas "tretas", sobrevivemos todos.

E por fim, mas não menos importante, agradeço a você, caro leitor, que dispõe do seu precioso tempo para ler este trabalho, espero que possa te ajudar de alguma forma, nem que seja com um mero *insight*.

Por tudo isso, e mais um pouco, que não cabe aqui falar, meu muito obrigada!

## RESUMO

GUIMARÃES, Kamila Bueno. **Avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal.** 2023. 109p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

A Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021 define regras de designação dos agentes públicos no processo licitatório, dentre elas, a promoção da gestão por competências mediante a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidade e condutas necessárias ao exercício das funções essenciais da lei, sendo observada a segregação de funções. No Instituto Federal de Rondônia (IFRO) está definido que as aquisições de bens e serviços comuns deverão ser realizadas por meio das compras compartilhadas. Assim, não se encontram avaliadas as competências requeridas para os agentes públicos exercerem as funções essenciais definidas na NLLC. Esse estudo objetivou identificar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus* Cacoal, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da NLLC, tendo em vista que os requisitantes são responsáveis pela elaboração de documentos chaves do planejamento da licitação, refletindo no resultado da contratação. Teve como referência principal a Lei nº 14.133/2021 e os autores: Ache e Fenili (2022); Justem Filho (2022); Di Pietro et al. (2022); Silva et al. (2021); Tosta e Vieira (2018). É um estudo de caso de abordagem qualitativa, com estudos exploratórios e descritivos de natureza aplicada, utiliza dos procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Utilizou da entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, sendo entrevistados 3 gestores de nível tático do *Campus* e 2 gestores de nível estratégico do IFRO. A análise dos dados foi feita por meio da seleção temática, análises cruzadas e triangulação, obtendo 6 categorias de análises. O estudo identificou que as competências requeridas para a atuação do requisitante são: formação acadêmica em Administração, Ciências Contábeis ou Direito, experiência prévia e capacitação, e ainda, os agentes precisam ter conhecimento do objeto demandado, suas especificações e normas de fornecimento, ter habilidade nessas descrições e na operacionalização dos sistemas, e ter perfil adequado, adaptabilidade, imparcialidade, paciência e atenção para exercerem essa função. Identificou-se, também, a necessidade de capacitação aos servidores do *Campus* em licitação. Como Produtos Técnicos Tecnológicos resultantes da pesquisa propõe-se uma Minuta de Regulamento, que regulamenta a fase de planejamento das compras compartilhadas; e um Treinamento Nivelador em Licitação aos servidores da unidade.

**Palavras-chave:** Lei nº 14.133/2021; Planejamento da Licitação; Compras Compartilhadas; Segregação de função; Competências.

## ABSTRACT

GUIMARÃES, Kamila Bueno. **Competency assessment and application of segregation of duties in the planning phase of purchases shared IFRO Campus Cacoal.** 2023. 109p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

The New Bidding and Contracts Law (NLLC) No. 14.133/2021 defines rules for the designation of public agents in the bidding process, among them, the promotion of competency-based management by identifying the set of knowledge, skills, and behaviors necessary for the exercise of the essential functions of the law, observing the segregation of duties. At the Federal Institute of Rondônia (IFRO) it is defined that the acquisitions of common goods and services must be made through shared purchases. Thus, the competencies required for public agents to perform the essential functions defined in the NLLC have not been evaluated. This study aimed to identify the competencies required for the requesters of the shared procurement processes of IFRO Campus Cacoal, according to the inherent characteristics of each procurement, proposing a Draft Regulation that meets the requirements of art. 7 of the NLLC, considering that the requesters are responsible for the preparation of key documents of the bid planning, reflecting the result of the contracting. It had as main reference Law No. 14.133/2021 and the authors: Ache and Fenili (2022); Justem Filho (2022); Di Pietro et al. (2022); Silva et al. (2021); Tosta and Vieira (2018). It is a case study of qualitative approach, with exploratory and descriptive studies of applied nature, uses the procedures of bibliographic, documentary and field research. It used the semi-structured interview as a data collection technique, being interviewed 3 tactical level managers of the Campus and 2 strategic level managers of IFRO. The data analysis was done through thematic selection, cross-analysis and triangulation, obtaining 6 categories of analysis. The study identified that the competencies required for the performance of the requisitioner are: academic degree in Administration, Accounting Science or Law, previous experience and training, and also, the agents need to have knowledge of the demanded object, its specifications and supply standards, to have skill in these descriptions and in the operationalization of the systems, and to have an appropriate profile, adaptability, impartiality, patience and attention to perform this function. It was also identified the need to train the Campus' employees in bidding. As Technological Technical Products resulting from the research, a Minute of Regulation is proposed, which regulates the planning phase of shared purchases; and a Leveling Training in Bidding to the servers of the unit.

**Keywords:** Law No. 14.133/2021; Bid Planning; Shared Procurement; Segregation of Duties; Competencies.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> - Quantitativo de pregões em compras compartilhadas .....	13
<b>Tabela 02</b> - Docentes por disciplina de ingresso .....	52
<b>Tabela 03</b> - Mapa de cargos TAEs .....	53
<b>Tabela 04</b> - Formação requerida em licitação disponível no <i>Campus Cacoal</i> .....	67

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Boletins de Jurisprudências TCU sobre a segregação de função na licitação.....	18
<b>Quadro 02</b> - Setores requisitantes das compras compartilhadas do IFRO <i>Campus Cacoal</i> .....	19
<b>Quadro 03</b> - Resultados de pesquisa bibliográfica em base de dados.....	21
<b>Quadro 04</b> - Principais autores das Bases Teóricas.....	24
<b>Quadro 05</b> - Funções dos agentes públicos na fase preparatória.....	36
<b>Quadro 06</b> - Procedimentos de coleta de dados documentais.....	42
<b>Quadro 07</b> - Identificação dos sujeitos da pesquisa .....	45
<b>Quadro 08</b> - Estrutura das diretorias e departamentos do IFRO <i>Campus Cacoal</i> .....	50
<b>Quadro 09</b> - Formação Acadêmica dos Auxiliares e Assistentes em Administração.....	54
<b>Quadro 10</b> - Servidores atuantes em licitação de 2016 a 2022 no <i>Campus Cacoal</i> .....	54
<b>Quadro 11</b> - Perfil dos Entrevistados.....	56
<b>Quadro 12</b> – Resultados de entrevista realizada com Gestor de Licitação.....	61
<b>Quadro 13</b> - Resultados de entrevistas realizadas com Gestores de Nível Tático .....	63
<b>Quadro 14</b> - Resultados de entrevistas realizadas com Gestores de Nível Estratégico.....	66
<b>Quadro 15</b> - Competências requeridas para os requisitantes.....	68
<b>Quadro 16</b> - Requisitantes das Compras Compartilhadas IFRO <i>Campus Cacoal</i> .....	69

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 01</b> - Organograma do IFRO <i>Campus Cacoal</i> .....	15
<b>Figura 02</b> - Mapa Conceitual.....	23
<b>Figura 03</b> - As subfases da fase preparatória.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização.....	13
1.1.1 Caracterização da organização.....	14
1.1.2 Situação problema.....	15
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivos de pesquisa aplicada.....	16
1.3.1 Objetivo final.....	16
1.3.2 Objetivos intermediários .....	16
1.4 Justificativa .....	17
1.4.1 Importância.....	17
1.4.2 Viabilidade .....	20
1.4.3 Originalidade.....	21
1.5 Delimitações.....	22
1.6 Estrutura de Dissertação .....	22
<b>2 BASE TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Gestão por Competência.....	24
2.1.1 Gestão por Competência na Administração Pública Brasileira.....	26
2.2 Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021.....	27
2.2.1 A Gestão por Competências na Lei nº 14.133/2021.....	27
2.2.2 A segregação de função na Lei nº 14.133/2021.....	30
2.2.3 A fase preparatória do pregão .....	31
2.2.4 As funções da fase preparatória da licitação.....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	38
3.2 Sujeitos da pesquisa e seleção dos participantes .....	39
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	40
3.4. Análise dos Dados .....	43
3.5 Considerações Éticas.....	44
3.5.1 Riscos e Benefícios.....	44
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 Pesquisa Documental.....	46
4.1.1 Competências requeridas no planejamento da licitação.....	46
4.1.1.1 Formação acadêmica .....	46
4.1.1.2 Experiência prévia, capacitação e escolas de governo .....	47
4.1.2 Competências requeridas para os requisitantes de compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal.....	48
4.1.3 Avaliação das competências setoriais disponíveis no IFRO Campus Cacoal.....	49
4.1.4 Avaliação das competências individuais disponíveis no IFRO Campus Cacoal .....	51
4.1.5 Avaliação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRO Campus Cacoal.....	55
4.2 Pesquisa de Campo.....	56
4.2.1 Entrevista com Gestor de Licitação.....	56
4.2.2 Entrevista com Gestores de Nível Tático.....	62
4.2.3 Entrevista com Gestores de Nível Estratégico .....	64
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>82</b>
A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	82
B - Compras Compartilhadas realizadas pelo Campus Cacoal.....	84
C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada - Gestores de Licitação.....	85
D - Roteiro de Entrevista Semiestruturada - Gestores de Nível Tático.....	86
E - Roteiro de Entrevista Semiestruturada - Gestores de Nível Estratégico .....	87
F – Produto Técnico Tecnológico - Norma ou Marco Regulatório .....	88
G – Produto Técnico Tecnológico - Curso para Formação Profissional.....	97
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
A - Termo de Anuênciia Institucional.....	103
B - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	104

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória tem por objetivo contextualizar o tema a ser estudado, caracterizando a instituição pesquisada, apresentando a situação problema com a pergunta de pesquisa, relatando os objetivos final e intermediários. Logo após, justifica-se a importância, a viabilidade e a originalidade do trabalho, delimitando as áreas de estudo. Por fim, apresenta a estrutura geral da dissertação.

### 1.1 Contextualização

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

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

No Plano de Redimensionamento de UASG - Unidade Administrativa de Serviços Gerais (IFRO, 2020b) o IFRO distribui as contratações entre os *campi* conforme as características e expertises de cada unidade. As demandas comuns estão agrupadas num único processo licitatório, visando a celeridade dos procedimentos, evita-se, assim, a multiplicação de processos do mesmo objeto e retrabalho pelas diversas unidades do IFRO, ainda “estabelece uma padronização mínima que, por serem licitações mais robustas, tendem a proporcionar o alcance da economia de escala” (IFRO, 2020b, p. 04).

Cada *campi* é responsável pela execução de licitações específicas. O *Campus Cacoal* é responsável pela execução de seis licitações em compras compartilhadas, sendo elas: (1) Aquisição de Bomba d'água; (2) Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes; (3) Aquisição de Filtro e kit de elementos filtrantes; (4) Aquisição de Madeiras; (5) Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários; e (6) Serviço de Esgotamento de Fossa (IFRO, 2020b). No período de 2016 a 2022, realizou 35 compras compartilhadas. Assim, o *Campus Cacoal*, realiza essas licitações com demandas próprias e com demandas dos demais *campi*. A Tabela 01 apresenta o quantitativo de pregões realizados por ano pelo *Campus Cacoal*.

**Tabela 01:** Quantitativo de pregões em compras compartilhadas

Quantitativo	Ano						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Licitações	4	5	5	5	5	6	5

Fonte: adaptado de Brasil [entre 2016 e 2022].

A orientação da Portaria nº 1.570/2016 é de que as unidades utilizem o Sistema de Registro de Preços (SRP), sempre que possível, para executarem as licitações em compras compartilhadas (IFRO, 2016a). O SRP é um “conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras” (BRASIL, 2013, p. 01).

As hipóteses para adoção do Sistema de Registro de Preços estão elencadas no art. 3º do Decreto nº 7.892/2013, que são:

I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes; II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa; III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração (BRASIL, 2013, p. 01).

Ainda no Decreto nº 7.892/2013, em seu art. 7º, a licitação poderá ser executada nas modalidades de concorrência, do tipo menor preço, (nos moldes da Lei 8.666/1993) ou na modalidade de pregão para aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2013).

A Lei nº 10.520/2002, que institui a modalidade pregão, define bens e serviços comuns como “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002, p. 01). Desta feita, o IFRO utiliza o pregão, de forma eletrônica, como modalidade de licitação para realizar as compras compartilhadas no Sistema de Registro de Preços.

### **1.1.1 Caracterização da organização**

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia é uma instituição de ensino voltada para a qualificação profissional e tecnológica com oferta de educação básica e superior. Sua gestão está no âmbito da administração pública indireta, sendo uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, criada através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (IFRO, 2022).

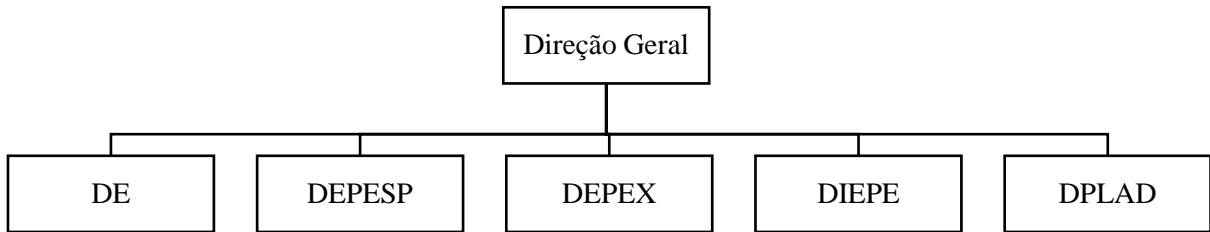
O IFRO tem sua reitoria instalada no município de Porto Velho e conta com mais 10 unidades administrativas/ educacionais instaladas nos demais municípios do estado de Rondônia, sendo 2 campi em Porto Velho, e demais campi em: Ariquemes, Jaru, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena, Colorado d’Oeste, Guajará Mirim e São Miguel do Guaporé (IFRO, 2022).

Cada unidade tem sua autonomia administrativa, contando com Diretorias Gerais, de Ensino, e de Planejamento e Administração. As licitações no âmbito do IFRO ocorrem primordialmente no âmbito da Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD) e da Coordenação de Compras e Licitação (CCL), sendo essa última diretamente subordinada à primeira (IFRO, 2018).

O Campus Cacoal foi inaugurado em 2009, tem perfil agrícola e atende à 6.226 alunos matriculados nos cursos: técnicos integrados e subsequentes de nível médio; graduações na modalidade bacharelado, licenciatura e tecnologia; pós-graduação e outros cursos presenciais, semipresenciais e na modalidade EAD (ensino a distância). Ao todo, oferta 30 cursos à comunidade (IFRO, 2020a; 2023).

O *Campus Cacoal* possui o seguinte organograma geral:

**Figura 01:** Organograma do IFRO *Campus Cacoal*



Fonte: adaptado de IFRO (2016b).

A Direção Geral é o setor de nível máximo ou estratégico do *campus*, em licitações, o Diretor Geral tem a função de autoridade competente. A Direção Geral tem como setores diretamente subordinados a Diretoria de Ensino (DE), o Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (DEPESP), o Departamento de Extensão (DEPEX), o Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (DIEPE) e a Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD), são setores de nível intermediário ou tático.

### 1.1.2 Situação problema

A Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 indica a gestão por competência e a segregação de função nas fases de um processo licitatório. Tem-se definido no *caput* do art. 7º da Lei nº 14.133/2021, que cabe à autoridade competente “promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei [...]” e ainda, no § 1º, do referido artigo, encontra-se definido que a autoridade competente deverá “observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos” (BRASIL, 2021a, p. 08).

Para Justem Filho (2021) a segregação de função decorre da gestão por competências, pois, parte-se do princípio de que cada função necessita de conhecimentos, habilidade e atitudes específicas, e que a acumulação de atribuições distintas, assumidas por um mesmo agente, pode levar ao risco desse sujeito não estar qualificado para tal.

Considera-se que a competência deriva da capacidade de um profissional desenvolver suas atividades produzindo resultados de forma que atinja os objetivos organizacionais e gere benefícios percebidos pelos usuários do serviço. Há uma sinergia na combinação de conhecimentos, habilidade e atitudes que se expressam no desenvolvimento profissional (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2009). A identificação das competências configura um importante recurso na administração, e possibilita aos gestores planejarem e desenvolverem suas atividades de forma eficaz para o alcance das metas organizacionais (CARBONE et al, 2009).

Quanto à segregação de função, trata-se de um meio de se ter vários agentes dentro de um processo licitatório, visando a minimização de riscos, evitando conflitos de interesse, gerando melhora nos resultados licitatórios, especialização das funções, e garantindo eficiência e moralidade às compras públicas (WITTMANN; PEDROSO, 2021).

Isto posto, está definido no art. 14, inciso II da Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 que, em vistas da gestão por competência, compete ao órgão

garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de

competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021 (BRASIL, 2021c, p. 07).

Nesse diapasão, documentos específicos da fase interna de planejamento da licitação devem ser confeccionados pelo requisitante (aqui também compreendido como área técnica ou equipe de planejamento da contratação), tais como: o Documento de Formalização de Demanda, o Estudo Técnico Preliminar, o Gerenciamento de Riscos e o Termo de Referência, tendo em vista que é o sujeito quem tem interesse e conhecimento acerca do que será adquirido (BRASIL, 2002, 2021a, 2022c). Assim, não se encontram avaliadas, nem na Portaria nº 1.570/2016 e nem no Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO (IFRO, 2020b), as competências requeridas para os requisitantes responsáveis pelas aquisições em compras compartilhadas, o que pode levar ao acúmulo de funções por um mesmo agente, ou mesmo, o servidor que demandou o objeto não ter competências necessárias para acompanhar a aquisição.

A falta da identificação das competências necessárias ao exercício da função de requisitante pode levar ao risco de ter uma licitação mal elaborada, acarretando uma compra fracassada, onde o órgão não consegue contratar o objeto demandado, ou ainda, correndo o risco de contratar um bem ou serviço de baixa qualidade, que não atenderá aos objetivos institucionais. Assim, discorre-se a questão problema desta pesquisa.

## **1.2 Pergunta de Pesquisa**

Cabendo à autoridade competente designar agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação, promovendo a gestão por competência e observando a aplicação do princípio da segregação de funções, os requisitantes devem ser indicados conforme as competências requeridas para o exercício das funções essenciais definidas na Lei nº 14.133/2021. Por conseguinte, esse estudo pretende responder a seguinte questão problema: Quais são as competências requeridas para os requisitantes das Compras Compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, em vista do exercício das funções definidas na Lei nº 14.133/2021 e de acordo com as características inerentes de cada aquisição?

## **1.3 Objetivos de pesquisa aplicada**

### **1.3.1 Objetivo final**

Identificar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

### **1.3.2 Objetivos Intermediários**

1. Discutir os conceitos que regem a teoria da Gestão por Competência a partir da tríade conhecimentos, habilidade e atitudes.
2. Evidenciar o dever de aplicação do princípio da segregação de função para o exercício das funções definidas na fase de planejamento de uma licitação.
3. Descrever as competências requeridas para os requisitantes no exercício de suas funções, ante a fase de planejamento da licitação, em vista das características inerentes de cada aquisição em compras compartilhadas.

4. Verificar quais são as perspectivas dos gestores de licitação do *Campus Cacoal* quanto ao planejamento, à segregação de função e a participação dos requisitantes nas compras compartilhadas.
5. Verificar quais são as perspectivas dos gestores de nível tático do *Campus Cacoal* quanto à participação dos requisitantes na fase de planejamento das compras compartilhadas.
6. Elaborar os Produtos Técnicos Tecnológicos: Norma Regulatória na forma de Minuta de Regulamento, que regulamente a participação dos requisitantes dos processos de compras compartilhas do IFRO *Campus Cacoal*, nos moldes do art. 7º da Lei nº 14.133/2021; e Curso para Formação Profissional.

#### **1.4 Justificativa**

O estudo justifica-se pelo dever imposto pelo legislador ao gestor público em designar agentes públicos, para exercerem as funções essenciais à execução da Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, mediante a promoção de uma gestão por competência, vedando a designação de um mesmo agente em funções simultâneas e mais suscetíveis a riscos, com vistas a mitigação de erros e ocorrências de fraudes na contratação.

E ainda, surgiu da necessidade de regulamentar a participação dos requisitantes (também compreendidos como a área técnica ou a equipe de planejamento da contratação), tendo em vista as dificuldades encontradas pelos gestores de licitação (Coordenação de Compras e Licitação e Diretoria de Planejamento e Administração) na execução da fase de planejamento da contratação, onde os requisitantes não atuam como orienta a legislação, sendo um problema detectado, por observação, que ocorre desde a implantação do IFRO, e há relatos, de servidores de órgãos distintos, que ocorre o mesmo em suas unidades.

##### **1.4.1 Importância**

A Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) de licitações e contratos da Administração Pública não previa expressamente a adoção do planejamento e da segregação de funções no rito licitatório. Com a publicação e vigência da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021 passam a ser princípios expressamente definidos no art. 5º *caput*. Do mesmo modo, a gestão por competência, em licitação, não era prevista na antiga norma. (BRASIL, 2021a).

Não obstante, a gestão por competência, na administração pública, vem sendo tratada desde 2006 pelo Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sendo revogado pelo então Decreto nº 9.991/2019. A PNDP tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal”, e cabe a cada órgão a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), sendo precedido pelo diagnóstico de competências. (BRASIL, 2006; 2019a, p. 01).

Do mesmo modo, o Tribunal de Contas da União - TCU vem orientando a segregação de função em seus acórdãos, tal como o de nº 747/2013 – Plenário “promova a segregação de funções, quando da realização dos processos de aquisição de bens e serviços [...], de forma a evitar que a pessoa responsável pela solicitação participe da condução do processo licitatório, integrando comissões de licitações [...].” (TCU, 2013a, p. 40).

Diversos são os Acórdãos em que o TCU recomenda a segregação de função, em vista disso, têm publicado em seus Boletins de Jurisprudências deliberações a respeito da matéria. No Quadro 01 apresenta-se informações abreviadas de decisões proferidas que, sob a ótica jurisprudencial, são de relevante indicação, acerca do princípio da segregação de função em

face da execução de um procedimento licitatório (TCU, 2013b; 2015a; 2015b; 2020a; 2020b; 2022).

**Quadro 01:** Boletins de Jurisprudências TCU sobre a segregação de função na licitação

BOLETIM	ANO	ACÓRDÃO	DELIBERAÇÃO
Nº 020	2013	3381/2013 Plenário	“A atribuição, ao pregoeiro, da responsabilidade pela elaboração do edital cumulativamente às atribuições de sua estrita competência afronta o princípio da segregação de funções adequado à condução do pregão, inclusive o eletrônico, e não encontra respaldo nos normativos legais que regem o procedimento.”
Nº 085	2015	1375/2015 Plenário	“É vedado o exercício, por uma mesma pessoa, das atribuições de pregoeiro e de fiscal do contrato celebrado, por atentar contra o princípio da segregação das funções.”
Nº 106	2015	2829/2015 Plenário	“A segregação de funções, princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, deve possibilitar o controle das etapas do processo de pregão por setores distintos e impedir que a mesma pessoa seja responsável por mais de uma atividade sensível ao mesmo tempo.”
Nº 299	2020	1278/2020 Primeira Câmara	“A participação de servidor na fase interna do pregão eletrônico (como integrante da equipe de planejamento) e na condução da licitação (como pregoeiro ou membro da equipe de apoio) viola os princípios da moralidade e da segregação de funções.”
Nº 302	2020	594/2020 Plenário	“Não cabe à comissão de licitação avaliar o conteúdo da pesquisa de preços realizada pelo setor competente do órgão, pois são de sua responsabilidade, em regra, apenas os atos relacionados à condução do procedimento licitatório.”
Nº 421	2022	Acórdão 2146/2022 Plenário	A atribuição, ao pregoeiro, da responsabilidade pela elaboração do edital cumulativamente às tarefas de sua estrita competência afronta o princípio da segregação de funções e não encontra respaldo no art. 3º, inciso IV, da Lei 10.520/2002 nem no art. 17 do Decreto 10.024/2019.

Fonte: adaptado de TCU (2013b; 2015a; 2015b; 2020a; 2020b; 2022).

Em vista disso, o Conselho Nacional do Ministério Público em seu Manual do Ordenador de Despesas (2017) dispõe que a segregação de função é a separação das funções de aprovação, execução, controle e contabilidade. Um único servidor não deve executar e fiscalizar a mesma atividade, evitando-se o conflito de interesse. O Manual dispõe ainda, que a função de controle deve estar segregada das áreas administrativas e a “área administrativa deve ter sua responsabilidade dividida entre as atividades de finanças, contabilidade, recursos humanos, guarda patrimonial, licitação e entre o empenho, a liquidação (recebimento), o pagamento e a conferência (conformidade)” (Conselho Nacional do Ministério Público, 2017, p. 01).

Assim, a identificação de competências, para os requisitantes na fase de planejamento da licitação, se torna necessária em face da execução das funções definidas na Lei nº 14.133/2021 e das características inerentes de cada compra compartilhada. O requisitante é uma figura especializada frente à aquisição e/ou contratação de produtos e serviços que serão utilizados na execução da atividade fim da instituição, pois é ele quem tem a competência necessária para definir e analisar o objeto licitado.

O Quadro 02 demonstra os setores que foram responsáveis pela elaboração do Termo de Referência (TR) ao longo dos anos, sendo eles: Coordenação de Serviços Gerais – CSG; Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado – CPALM; Coordenação de Compras e Licitações – CCL; Diretoria de Planejamento e Administração – DPLAD e Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão – DIEPE. A elaboração do TR reflete a oficialização da demanda das compras compartilhadas, assim os setores ora mencionados foram os requisitantes das aquisições do IFRO *Campus Cacoal*.

**Quadro 02** – Setores requisitantes das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

<b>Compra Compartilhada</b>	<b>Ano de Realização</b>						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviço de Esgotamento de Fossa	CSG	CCL	-	-	-	CSG CPALM	CSG DPLAD
Aquisição de Bomba d'água	CSG	CCL	CCL CSG DIEPE DPLAD	CCL CSG DIEPE	DIEPE CSG	DPLAD DIEPE	DPLAD DIEPE
Aquisição de Filtro e kit de elementos filtrantes	DPLAD	CCL CSG	CCL CSG DPLAD	DPLAD	DPLAD CSG	DPLAD	DPLAD
Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes	DPLAD	-	CCL DPLAD	CCL DPLAD	DPLAD CSG CPALM	DPLAD	DPLAD CSG
Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários	-	DIEPE	CCL DIEPE	DIEPE	DIEPE	DIEPE	-
Aquisição de Madeiras	-	CCL	CCL DIEPE	CCL DIEPE	DIEPE	DIEPE	DPLAD DIEPE

Fonte: adaptado de Brasil [entre 2016 e 2022].

Percebe-se que, ao longo dos anos, foram diversos os requisitantes de uma mesma compra compartilhada no IFRO *Campus Cacoal*, a exemplo da contratação de Serviço de Esgotamento de Fossa que teve quatro requisitantes diferentes em quatro licitações realizadas. Nos últimos anos observa-se um padrão, a vista de algumas aquisições, tais como Aquisição de Madeiras e Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários, que permanece o DIEPE como requisitante principal, contudo, ainda se encontra muitas vezes definido como requisitante a DPLAD, e outras vezes, teve como requisitante a CCL.

Conforme Regimento Interno do *Campus Cacoal*, em seu art. 39, a DPLAD

é o órgão executivo responsável por planejar, coordenar, supervisionar e avaliar, no âmbito do campus, as políticas e ações da administração orçamentária, financeira, gestão de materiais, gestão ambiental e estrutura física, [...] à qual compete: [...] XIX. articular-se, com todos os campi, para participação conjunta nos processos licitatórios; [...] XXIV. atuar como Gestor Financeiro, salvo em casos de delegação específica, em conjunto com o Ordenador de Despesas, realizando atos de execução de despesas, na forma da legislação vigente; [...] XXXII. planejar e subsidiar os processos de aquisições necessários ao desempenho das atividades do órgão [...] (IFRO, 2016b, p. 44-45).

Quanto a Coordenação de Compras e Licitações – CCL, de acordo com o Regimento Interno do *Campus Cacoal*, art. 40, compete ao setor

[...] VII. supervisionar os trabalhos e prestar apoio administrativo à Comissão Permanente de Licitação e Pregoeiros; VIII. elaborar e executar os processos licitatórios do campus; [...] X. coordenar a elaboração de projetos básicos ou termos de referência, relatórios e orçamentos para aquisições e contratações; XI. realizar e orientar todos os procedimentos relativos a pesquisas de preços, publicações oficiais da área, contratações diretas, licitações, efetivação e adesão de ata de registro preços e outros que venham a ser adotados; [...] XX. planejar e subsidiar os processos de aquisições necessários ao desempenho das atividades do setor (IFRO, 2016b, p. 45-46).

Sem a identificação das competências requeridas para os requisitantes de compras compartilhadas, a vista das características inerentes de cada aquisição, a elaboração dos documentos específicos dos requisitantes poderá ficar a cargo da Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD), que têm função primária, dentre outras, de atuar como um setor de planejamento e acompanhamento da contratação e de gestor financeiro das aquisições, ou ainda, da Coordenação de Compras e Licitações (CCL), que atua no planejamento, supervisão e execução da licitação, e no caso de dispor de apenas um servidor lotado no setor, terá a função principal de agente de contratação (pregoeiro).

O pregoeiro, segundo a Lei nº 14.133/2021 em seu art. 6, LX, é a “pessoa designada pela autoridade competente, [...] para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação” (BRASIL, 2021a, p. 07). E sua participação simultânea na fase de planejamento e na fase de seleção de fornecedores (essa última, função inerente do pregoeiro), fere o princípio da segregação de função (TCU, 2022).

#### **1.4.2 Viabilidade**

A viabilidade da pesquisa se deu devido à proximidade da pesquisadora com o objeto de estudo. Estando lotada na unidade objeto de estudo, a coleta de dados e informações necessárias foram facilitadas. A pesquisadora tem experiência na área de licitações, atua como pregoeira do IFRO *Campus Cacoal* desde 2016. Esteve à frente da Coordenação de Compras e Licitações em dois momentos, em 2016 e em 2021. Atualmente está lotada na Diretoria de Planejamento e Administração da referida unidade. Devido à experiência na área, o tema desse estudo surge das dificuldades encontradas ao longo dos anos na execução da fase de planejamento da licitação, onde os agentes responsáveis, aqui considerados os requisitantes, bem como a equipe de planejamento da contratação ou mesmo a área técnica, por vezes, não atuam da forma como a legislação e os órgãos de controle orientam.

A pesquisa não gerou custos adicionais às Instituições apoiadoras<sup>1</sup>. Materiais de estudo, como aquisição de livros e acesso à periódicos, deslocamentos para aplicação da pesquisa foram custeados por recursos próprios da pesquisadora.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), instituição ofertante do curso de mestrado que essa pesquisa deriva e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), instituição parceira da UFRRJ na oferta do curso de Mestrado em Gestão e Estratégia aos seus servidores.

### 1.4.3 Originalidade

A Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 (NLLC) entrou em vigor em 1º de abril de 2021, é considerada um marco regulatório para a gestão pública. Entretanto, a Lei nº 8.666/1993 ainda permanece em vigor até a data de 30 de dezembro de 2023. Nesse caso, a Administração poderá optar por qual das normas seguir (BRASIL, 2021a). Assim, estando em período de transição entre as Leis, o estudo sobre a gestão por competências e a segregação de função torna-se necessário, devido a exigência no novo diploma e com vistas a correta aplicação dos comandos no rito licitatório.

Ademais, os estudos sobre segregação de função ainda são incipientes, sobre a matéria, não se verificam estudos do princípio como fato principal em casos concretos, de forma geral, a segregação de função está associada a outros instrumentos de controle interno. O Quadro 04 sintetiza os resultados obtidos de consultas realizadas nas principais bases de dados de periódicos de Qualis elevado, *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *SciELO*, utilizando as palavras chaves “segregação de função” e “lei 14.133/2021” e os correspondentes em língua inglesa “*segregation of duties*”; e “*law 14.133/2021*” e pouco foram os resultados. Por se tratar de tema específico da administração pública brasileira, também foram realizadas pesquisas na base de dados da *Spell*.

**Quadro 03:** Resultados de pesquisa bibliográfica em base de dados<sup>2</sup> (continua)

Base de Dados	Palavra-chave	Filtros	Resultado	Utilizado
<i>Web of Science</i>	<i>segregation of duties</i> ; segregação de função	Últimos 5 anos; Acesso aberto	6	0
	<i>law 14.133/2021</i> ; lei 14.133/2021	-	0	0
<i>Scopus</i>	<i>segregation of duties</i> ; segregação de função	<i>All fields</i> <i>2018 to presente</i> <i>All Open Access</i> <i>Subject área: Social Sciences</i> <i>Business, Management and Accounting</i>	3	1
	<i>law 14.133/2021</i> ; lei 14.133/2021	<i>All fields</i> <i>2018 to presente</i>	4	1
<i>Science Direct</i>	<i>segregation of duties</i> ; segregação de função	<i>Ano: 2018 a 2022</i> <i>Subject área: Social Sciences</i> <i>Business, Management and Accounting</i> <i>Article type: Review articles</i> ; <i>Research articles</i> <i>Open access &amp; Open archive</i>	3	1
	<i>law 14.133/2021</i> ; lei 14.133/2021	-	0	0
<i>SciELO</i>	<i>segregation of duties</i> ; segregação de função	-	1	1
	<i>law 14.133/2021</i> ; lei 14.133/2021	-	0	0

<sup>2</sup> Pesquisa realizada em 07/01/2023 nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *SciELO*, e em 12/01/2023 na base de dados *Spell*

**Quadro 03:** Resultados de pesquisa bibliográfica em base de dados (conclusão)

<i>Spell</i>	segregação de função	-	0	0
	“Lei 14.133”			
	14.133/2021			
	“Lei nº 14.133/2021”			
	“Nova lei de licitações e contratos”	-	0	0

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Das 17 publicações identificadas, apenas os artigos “*The forensic accounting and corporate fraud*”; “A lei n.º 14.133/2021 e os novos limites do controle externo: a necessária deferência dos Tribunais de Contas em prol da Administração Pública”; “*The Value of Public Sector Risk Management: An Empirical Assessment of Ghana*” e “Programa de *compliance* como exigência em licitações: análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da lei 14.133/2021” tratam da segregação de função como instrumento de controle interno, e foram utilizados na base teórica desta pesquisa.

### **1.5 Delimitações**

O estudo delimitou-se ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia *Campus Cacoal*, localizado na BR 364, Km 228, Lote 2A, zona rural do município homônimo. O foco da pesquisa é a gestão por competência e a segregação de funções na fase de planejamento das contratações em compras compartilhadas.

Teoricamente, a pesquisa delimitou-se ao estudo da designação de agentes públicos nas funções essenciais à execução da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, observando a gestão por competência, as funções essenciais e a segregação de função na fase de planejamento dos pregões eletrônicos (tendo em vista ser essa a modalidade utilizada nas compras compartilhadas), bem como, nos estudos sobre a Gestão por Competência, a partir da tríade conhecimentos, habilidade e atitudes citados pelos autores Bruno-Faria e Brandão (2003); Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005); Guimarães (2000); Maximiano e Nohara (2021); Silva, Cavalcante, Silva e Silva (2021); Tosta e Vieira (2018).

O estudo analisou as compras compartilhadas realizadas pelo IFRO *Campus Cacoal* no período de 2016 a 2022. E teve outras três fases temporais de realização da pesquisa: o levantamento bibliográfico sendo realizado no segundo semestre de 2022 e no primeiro semestre de 2023; a documental realizada em maio de 2023; e a pesquisa campo sendo aplicado o instrumento de coleta de dados no período de junho a julho de 2023.

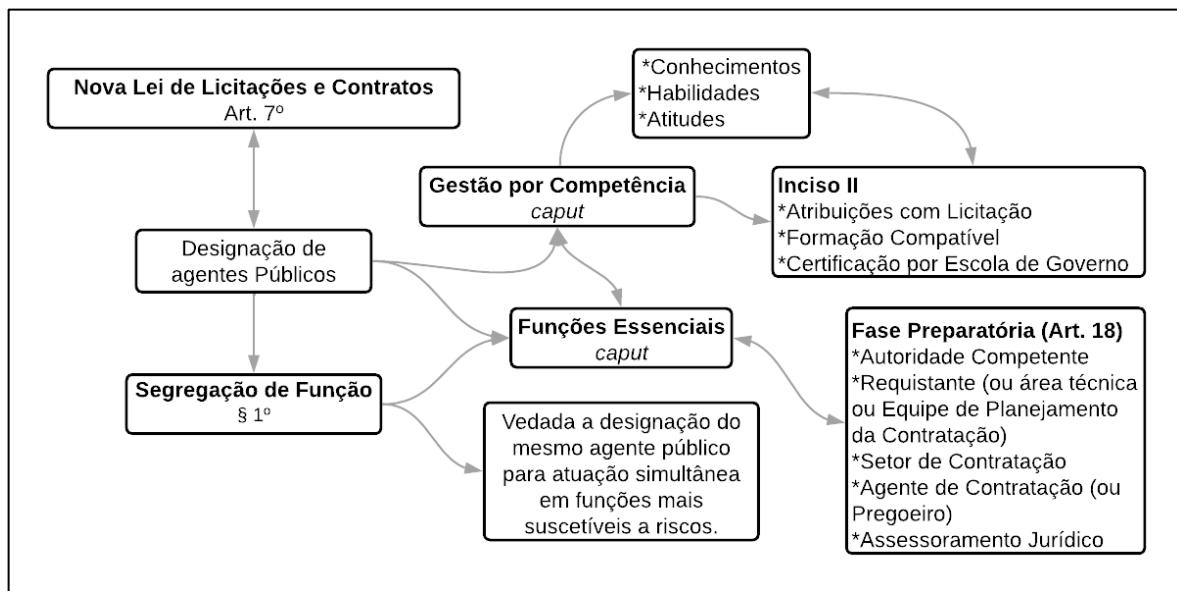
### **1.6 Estrutura da Dissertação**

Além desse capítulo introdutório, a dissertação está assim estruturada: 2 Base teórica; 3 Procedimentos Metodológicos; 4 Apresentação dos Resultados; 5 Discussão dos Resultados; 6 Considerações Finais; Referências, Apêndices e Anexos. No próximo capítulo, revisou-se os conceitos teóricos desta pesquisa.

## 2 BASE TEÓRICA

A base teórica desta pesquisa está assim definida: estudo da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, observando a gestão por competência, as funções essenciais e a segregação de função na fase de planejamento dos pregões eletrônicos (tendo em vista ser essa a modalidade utilizada nas compras compartilhadas), bem como, nos estudos sobre a Gestão por Competência, a partir da tríade conhecimentos, habilidade e atitudes. Sendo observados os conceitos apresentados, para uma melhor visualização e fixação de conhecimentos, foi elaborado o Mapa Conceitual (Figura 02).

**Figura 02 - Mapa Conceitual**



Fonte: elaborado pela autora (2023).

A partir do Mapa Conceitual foram realizados os levantamentos bibliográficos deste estudo. O Quadro 04 apresenta os principais autores que foram utilizados na Base Teórica.

**Quadro 04:** Principais autores das Bases Teóricas

Base Teórica	Principais Autores
Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021	ACHE; FENILI, 2022; CAPAGIO; COUTO, 2021; DI PIETRO et al., 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022; SANTANA, 2022.
Gestão por Competência	BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2005; GUIMARÃES, 2000; MAXIMIANO; NOHARA, 2021; SILVA; CAVALCANTE; SILVA; SILVA, 2021; TOSTA; VIEIRA, 2018.
Gestão por Competência na Administração Pública	BERGUE, 2019; SILVA et al., 2021; TAMADA; CUNHA, 2022.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quanto à revisão bibliográfica sobre a Gestão por Competência, destaca-se que o presente trabalho não objetivou o aprofundamento dos estudos das escolas, ou correntes teóricas, clássicas a respeito do tema. Procurou-se apresentar os conceitos delimitando-se a pesquisa à tríade das competências, pois é nesse contexto que a Nova Lei de Licitações e Contratos está inserida. Isto posto, inicia-se a base teórica revisando os conceitos sobre a teoria ora mencionada.

## 2.1 Gestão por Competência

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

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

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

Está instalada em três dimensões: conhecimentos, habilidade e atitudes, envolvendo as questões tanto técnicas quanto sociais e afetivas no trabalho, e seu desenvolvimento acontece

por meio da aprendizagem individual e coletiva que engloba as englobam (GUIMARÃES, 2000; TOSTA; VIEIRA, 2018; SILVA; CAVALCANTE; SILVA; SILVA, 2021). O conhecimento e a habilidade são considerados como competências técnicas, e a atitude é considerada uma competência comportamental (TOSTA; VIEIRA, 2018; SILVA et al., 2021).

O conhecimento refere-se ao saber o quê e por que fazer (*know-what* e *know-why*), são informações (dados com significado e relevância) obtidas e assimiladas pela pessoa que impactam em seu julgamento e/ou comportamento e lhe permite ter um entendimento de mundo, se traduz num atributo pessoal. A habilidade refere-se ao saber como fazer (*know-how*), é o emprego do conhecimento prévio numa determinada atividade, podendo ser intelectual ou motora. As habilidades decorrem de práticas, treinamentos e experiência empregada na ação realizada, envolve técnica e aptidão (GUIMARÃES, 2000; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; MAXIMIANO; NOHARA, 2021).

Por fim, a atitude diz respeito ao querer fazer algo. São aspectos afetivos e sociais no ambiente organizacional, é uma predisposição que influencia um estado mental e pode gerar resultados positivos ou negativos, a mudança nas atitudes deriva da mudança de crenças e sentimentos a respeito de determinado assunto. Se a pessoa se identifica com os valores da organização e se compromete com o trabalho, atinge resultados com alta performance (GUIMARÃES, 2000; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; MAXIMIANO; NOHARA, 2021).

Dessa forma, o indivíduo alcança a competência por meio das situações vividas, “é a sua inteligência prática voltada para a solução de problemas, quando o indivíduo assume iniciativas, comprehende e domina situações em constante mutação” (MAXIMIANO; NOHARA, 2021; SILVA et al., 2021, p. 177). É um saber agir, que permite ao profissional o desempenho de suas atividades de modo eficaz. É, ainda, utilizada para qualificar o desempenho profissional diante de determinada tarefa realizada (TOSTA; VIEIRA, 2018; SILVA et al., 2021).

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

Assim, as três dimensões da competência são consideradas interdependentes e complementares, e podem, também, ser classificadas em competências profissionais (no âmbito individual) e organizacionais (inerente à organização). As competências profissionais, aliadas à recursos e processos, sustentam às competências organizacionais necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos. A identificação dessas competências, dentro da organização, configura um importante recurso na administração estratégica (GUIMARÃES, 2000; CARBONE et al., 2009; SILVA et al., 2021).

Dessa forma, o desenvolvimento de competências passa pela sua identificação e deve ser feito com base nas atribuições do profissional e de acordo com sua lotação, portanto, seria possível obter resultados organizacionais positivos, mediante a descrição das funções em face das metas e objetivos da organização. A utilização da identificação de competências possibilita que a organização planeje e desenvolva suas atividades de forma mais assertiva, minimizando as lacunas entre as competências necessárias para atingir a estratégia organizacional, e as existentes (GUIMARÃES, 2000; CARBONE et al., 2009; TOSTA; VIEIRA, 2018; ALMEIDA, 2022; RODRIGUES; SOUZA JÚNIOR; ALMEIDA, 2022).

A identificação das competências individuais, em vista das organizacionais, constituem inovação e memória técnica, utilizadas como requisitos para o sucesso organizacional, bem

como, o controle das lacunas de competências possibilita o incentivo de melhoria contínua dos profissionais e organização (CARBONE; et al, 2009). Essa melhoria se dá pelo desenvolvimento das competências e envolve três quesitos: “1) assimilação de conhecimentos, 2) integração de habilidades e 3) adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho” (RODRIGUES; SOUZA JÚNIOR; ALMEIDA, 2022, p. 190).

Nesse contexto, aborda-se no próximo tópico, como se dá a gestão por competência na Administração Pública Brasileira.

### **2.1.1 Gestão por competências na administração pública brasileira**

A gestão por competência no setor público contribui no desenvolvimento da gestão de pessoas, visto que, orienta ações de treinamento, avaliação de desempenho, gerenciamento de informações e avaliação de competências em prol dos objetivos organizacionais. Está associada à necessidade de profissionalização do servidor público, com capacitações e atualizações sistemáticas (AMORIM, 2021; SILVA et al., 2021; TAMADA; CUNHA, 2022).

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

A gestão por competências na esfera pública propõe um modelo de gestão com base no desenvolvimento pessoal do servidor, aliado aos objetivos organizacionais. Dessa forma, considera as capacidades já existentes, bem como, as competências essenciais requeridas para a consecução da estratégia da organização, permitindo que o gestor otimize os processos realocando, redimensionando, capacitando e valorizando o profissional lotado em sua unidade (BERGUE, 2019; TAMADA; CUNHA, 2022).

As competências identificadas, e seu desenvolvimento, somente tem valor quando são utilizadas como estratégia organizacional, ter estoque de competências, não reflete o potencial de gerar valor público aos usuários do serviço (BERGUE, 2019). A gestão por competência permite fazer a “inter-relação entre estratégia, agregação de valor organizacional e a expectativa das pessoas por meio de seu desenvolvimento contínuo, gerando legitimidade e efetividade” (TAMADA; CUNHA, 2022, p. 444-445), bem como, permite, que sua utilização transforme a qualidade do serviço ofertado, devido a alocação de servidores em locais mais adequados ao seu perfil de atuação, priorizando os resultados a serem alcançados (AMORIM, 2021; SANTANA, 2022).

No entanto, a gestão por competência no setor público ainda é incipiente e complexa. Várias são as funções desempenhadas nos órgãos públicos, que demandam diferentes ações dos gestores, ante as competências requeridas específicas. Os desafios enfrentados pelas organizações federais estão nos âmbitos operacionais e estratégicos, relacionados ao mapeamento das competências, seleção e desenvolvimento de servidores, impasses burocráticos, bem como, na cultura organizacional (SILVA et al., 2021).

As políticas e ferramentas de gestão por competências devem impactar na transformação das práticas gerenciais, concretizando os objetivos estratégicos da organização, dessa forma, “os órgãos públicos devem desenvolver políticas de gestão de pessoas mais modernas e que garantam a qualidade do desempenho profissional, a satisfação dos seus servidores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços prestados” (TAMADA; CUNHA, 2022, p. 431).

Visando o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas em licitação, a Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 traz como comando a promoção de uma gestão por competência na designação dos agentes públicos, que irão exercer as funções essenciais à execução da Lei. Dessa forma, observa-se o que a Lei diz a respeito da matéria.

## **2.2 Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021**

A administração pública é todo aparelhamento do Estado que realiza serviços em prol de satisfazer as necessidades da sociedade. É planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços públicos segundo as normas do direito, em vista do bem comum (TAMADA; CUNHA, 2022). Dessa forma, o conjunto de normas, a que os órgãos públicos estão submetidos para realizar as contratações de produtos ou serviços, é denominado de licitação, assim, as compras públicas devem preceder de um processo licitatório, oportunizando ao mercado uma competição, onde todos os interessados tenham chances iguais de participar, sendo contratado o vencedor da disputa (CHAPUIS; GOMES, 2020). Os interessados cadastram-se em sistema próprio e apresentam suas propostas para que a administração pública possa selecionar aquela que considera mais vantajosa (BASTOS; CAVALCANTE, 2021).

Para Chapuis (2019), “cabe à Administração pública manter o equilíbrio social e gerir a máquina pública e, por esse motivo, não poderia o legislador deixar as contratações públicas à mercê dos critérios e vontades do administrador”. Nesse sentido, no art. 37, XXI, da Constituição Federal do Brasil tem-se definido que “as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes” (BRASIL, 1988, p. 29). Esse dispositivo foi regulamentado pela Lei nº 8.666/1993 instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, com o objetivo de “garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável [...]” (BRASIL, 1993, p. 01).

A licitação é um procedimento administrativo visto como um instrumento estratégico na execução de serviços públicos, tem destaque como instrumento de política pública devido ao seu valor, “em países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), chegam a responder por percentuais entre 4 e 14% do Produto Interno Bruto (PIB)” (FERREIRA, 2021, p. 782). A partir de 30 de dezembro de 2023, as licitações passam a ser regidas exclusivamente pela Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021, substituindo a Lei nº 8.666/1993. A NLLC traz inovações para o rito processual, dentre elas, a gestão por competência na designação de agentes públicos, para exercer as funções essenciais da licitação, e o princípio da segregação de função (BRASIL, 2021a). Dessa maneira, os conceitos sobre gestão por competência e segregação de função na Lei nº 14.133/2021 serão revisados a seguir.

### **2.2.1 A Gestão por competência na Lei nº 14.133/2021**

Inovação trazida pelo art. 7º da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021, a Gestão por Competência deverá ser promovida, com vistas a designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais definidas na Lei (BRASIL, 2021a). Comandos jurisprudenciais, anteriores a NLLC, já solicitavam a gestão por competência em contratações, tais como: “estabeleça um modelo de competências para os ocupantes das funções-chaves da área de aquisição, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições”, ou ainda, “quando elaborar Plano Anual de Capacitação, contemple ações de capacitação voltadas para a governança e gestão das aquisições” (ACHE; FENILI, 2022, p. 106).

Conforme Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, em seu art. 14, quanto à gestão por competência nas compras públicas, compete ao órgão

I - assegurar a aderência às normas, regulamentações e padrões estabelecidos pelo órgão central do Sistema de Serviços Gerais - Sisg, quanto às competências para os agentes públicos que desempenham papéis ligados à governança, à gestão e à fiscalização das contratações; II - garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021; e III - elencar, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, nos termos do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ações de desenvolvimento dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratação, contemplando aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais desejáveis ao bom desempenho de suas funções (BRASIL, 2021c, p. 05)

E ainda, na referida Portaria, em seu art. 18, quanto à estrutura da área de compras, compete ao órgão

[...] II - estabelecer em normativos internos: a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos; b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações; [...] IV - zelar pela devida segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea nas funções mais suscetíveis a riscos (BRASIL, 2021c, p. 06-07).

A gestão por competência, definida na NLLC, não deve ser entendida no sentido de competência técnica-jurídica para exercer funções estatais, mas sim, no sentido de habilidades gerenciais difundidas no setor privado. As competências requeridas, para o exercício das funções em licitações, são competências técnicas diferenciadas e apropriadas. A experiência de atuação, no setor de licitação, permite a aquisição de conhecimento e possibilita o desenvolvimento de habilidades, contudo, os agentes, sem experiência prévia, somente poderão ser indicados se tiverem formação compatível (graduação) com o desenvolvimento de atividades em licitação ou, ainda, com certificação profissional emitida por escola de governo. (BRASIL, 2021; CAPAGIO; COUTO, 2021; DI PIETRO et al., 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

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

Almeida (2022) elenca atributos que os servidores precisam ter para atuar licitações, sendo eles:

Ter conhecimento sobre a legislação pertinente; - Ter conhecimento técnico comprovado - Possuir idoneidade; - Ter interesse, vontade de aprender e de se desempenhar; - Ter conhecimento de mercado; - Possuir boa índole; - Possuir caráter ético; - Dever de buscar sempre o conhecimento; e - Respeitar o erário (ALMEIDA, 2022, p. 92).

Isto posto, para a promoção da gestão por competência em licitações, os agentes necessitam de capacitação, qualificação e atualização constantes para o exercício das funções essenciais. A falta dessa qualificação poderá incorrer em práticas defeituosas (DI PIETRO et al., 2022; JUSTEN FILHO, 2022). No § 3º do art. 16 do Decreto nº 1.024/2019, tem-se definido, que os órgãos estabelecerão planos de capacitação para treinamento e atualização técnica dos agentes envolvidos em todas as fases do processo licitatório, desde pregoeiros, equipe de apoio, até os encarregados pela fase de instrução processual, e as capacitações deverão ser implementadas com base na gestão por competências (BRASIL, 2019). “O desenvolvimento da capacidade da área de contratações passa pela definição dos perfis profissionais desejados a todos que atuam no processo de contratações” (CARVALHO; OLIVEIRA; GOUVEIA; PESSANHA; 2022, p. 07)

O investimento em capacitação, para profissionais de compras públicas gera diversos benefícios, quais sejam: melhores práticas, em compras públicas, produzem efeito econômico imediato, tendo em vista tratar-se de uma área de governança estratégica do órgão; os contextos legais e internacionais em compras públicas<sup>3</sup> apoiam a mudança da atividade, com característica administrativa, para uma atividade estratégica; e ainda, uma atividade estratégica gera maior complexidade no desenvolvimento e solicita uma força de trabalho melhor especializada (MAGINA, 2019).

A identificação das potencialidades de cada agente permite à autoridade competente a correta designação do servidor, em vista do perfil profissional mais adequado à execução da função específica<sup>4</sup>, auxiliando, ainda, na identificação das diversas funções que exigem segregação. A designação dos agentes deverá ser pautada no “reconhecimento da titularidade das condições exigidas para o desempenho satisfatório das funções envolvidas”, ou seja, a indicação deverá ser feita mediante uma prévia avaliação de competências (FERREIRA FILHO, 2022; JUSTEN FILHO, 2022, p. 197; PIRES; PARZIALE, 2022)

A avaliação de competências caracteriza-se pela adequação entre atribuições e qualificações do agente, permitindo determinar os conhecimentos e habilidades requeridos para o desempenho de determinada função. Essa avaliação deverá ser feita para todo o processo licitatório e de forma dinâmica, norteando o planejamento, as atividades de julgamento da licitação, a fase de fiscalização do contrato, bem como, as atividades administrativas relacionadas ao rito licitatório, e deverá estar disposta em regulamento construído no âmbito de cada órgão (DI PIETRO et al., 2022; FERREIRA FILHO, 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

A NLLC não estabelece como ocorrerá essa avaliação de competências em licitação, apenas define no § 3º do art. 8º, que as regras para atuação dos agentes nas funções essenciais, de que trata a Lei, serão estabelecidas em regulamento. Contudo, a designação de agentes para atuação em licitação não deve ocorrer de forma livre “por mera liberalidade da autoridade superior e sem motivação. Isso daria margem a interferências indevidas no processo, com risco de afetar a objetividade do certame” (BRASIL, 2021; FERREIRA FILHO, 2022, p. 21).

Para Di Pietro et al. (p, 334), a edição desse regulamento é essencial “para o estabelecimento da matriz de competências e responsabilidade [...], bem como do fluxo operacional relativo ao detalhamento dos procedimentos de contratação a serem realizados”, e deverá observar a segregação de função, bem como a mitigação de riscos decorrentes de acumulação de funções. O objetivo de se construir uma matriz de competências em gestão de

<sup>3</sup> “Diretivas EU 2014, Recomendação da OCDE em compras públicas de 2015, Recomendação da CE de 2017. Quadros legais nacionais” (MAGINA, 2019, p. 16).

<sup>4</sup> Justem Filho (2022, p. 199) comenta que “As funções especializadas devem ser desempenhadas de modo segregado. Assim, por exemplo, um advogado não pode acumular atribuições como membro da comissão de contratação e como exercente da função de assessoria jurídica. Ainda que o sujeito disponha de habilitação para desempenhar qualquer uma das funções, somente será cabível ser investido em uma delas”.

contratações públicas é gerir a relação dos comportamentos individuais com os objetivos estratégicos do órgão (ACHE; FENILI, 2022; DI PIETRO et al., 2022; FERREIRA FILHO, 2022)

A competência em compras públicas é um fator chave para um sistema robusto e eficaz, visto que, os profissional competentes assegurarão procedimentos adequados e justos, mantendo a integridade da atividade; produzirão documentos mais claros e precisos, garantindo maior concorrência; existirá equilíbrio e eficiência na atividade, pois contribuirão para compras mais estratégicas, visando atingir os objetivos organizacionais; e possibilitarão uma melhor aplicação dos princípios de compras públicas (MAGINA, 2019). Dentre os princípios da NLLC, a gestão por competência está diretamente ligada ao princípio da segregação de função, que será abordado a seguir.

### **2.2.2 A segregação de função na Lei nº 14.133/2021**

Para o Conselho Federal de Contabilidade, o princípio da segregação de função é o “princípio básico do sistema de controle interno que consiste na separação de funções, nomeadamente de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2022, p. 93). O princípio é recomendado pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (*International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI*), as diretrizes dessa Organização são seguidas pelo Tribunal de Contas da União – TCU, que as refletem em suas decisões acerca da matéria (CAPAGIO; COUTO, 2021).

Assim, a segregação de função é um meio de se ter diversos agentes dentro de um processo licitatório, visando a minimização de riscos, evitando conflitos de interesse, reduzindo práticas reprováveis, e inibindo condutas tendenciosas. O princípio impõe comandos ao gestor público, quais sejam: (1) o controle interno da legalidade (princípio da autotutela) devendo ser constantemente exercitado e reflete o entendimento de limitação do poder pelo próprio poder; (2) o exercício dos poderes administrativos não devem se acumular num único agente, exigindo-se o fracionamento dessas atribuições com o intuito de evitar o excesso de poder e desvio de finalidade; (3) e ainda, o princípio possibilita a especialização do agente no exercício de sua função (JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022,).

A separação de funções atua como controle no procedimento licitatório e na execução de contratos, cria-se uma autofiscalização dos procedimentos. A revisão posterior dos atos praticados eleva os níveis de cuidado quanto ao cometimento de erros e inibe condutas ilícitas. A acumulação das funções não possibilita essa revisão contínua e ainda possibilita a ocultação de fraudes. Não raro, encontra-se em órgão públicos, com infraestrutura de pessoal precária, a acumulação de funções relacionadas à licitação, tais como pesquisa de preço, formulação de projeto básico e edital, e ainda acumula com as funções de pregoeiro (CAMARA, 2021).

Portanto, os procedimentos de controle visam a padronização dos processos de trabalho e a garantia do alcance de metas organizacionais, bem como a prevenção ou detecção de ocorrência de fraudes e erros. Um dos principais instrumentos utilizados para esse controle é a adequada segregação de funções, entendida como a definição de responsabilidades e de autoridades dentro do rito processual. Em auditorias contábeis, por vezes, essa definição de responsabilidades e autoridades encontra-se em ponto de vulnerabilidade, o que acarreta a ocorrência dessas fraudes e erros (IMONIANA; ANTUNES; FORMIGONI, 2013)

Dessa forma, sempre que a atividade administrativa se mostrar com características qualitativas distintas, a segregação de função será aplicada. A multiplicidade de atores envolvidos reduz o poder individual e amplia o controle administrativo. (JUSTEN FILHO, 2022). E ainda, a designação dos agentes para as diversas atividades de um procedimento licitatório decorre da gestão por competência, pois, é necessário que o gestor público indique

corretamente, conforme o perfil profissional, o sujeito que irá realizar cada etapa exigida, evitando que o indicado não seja competente para tal, com isso os agentes públicos especializam-se nas funções a que é nomeado (PIRES; PARZIALE, 2022).

Por fim, a existência de elementos de controle interno em licitações e contratos, como a segregação de função, são indicadores de boa governança no setor público. Os procedimentos pautados no princípio melhoram o desempenho de rotinas na execução das despesas públicas, garantem a eficiência, a moralidade e bons resultados às compras públicas, e devem estar norteados pela transparência e publicidade (KONG; LARTEY; BAH; BISWAS, 2018; WITTMANN; PEDROSO, 2021; JUSTEN FILHO, 2022).

Posto isto, os próximos tópicos apresentarão como se dá a fase de planejamento do pregão (fase preparatória), identificando-se as subfases, os documentos necessários, bem como, as funções essenciais segregadas definidas no ordenamento jurídico para a construção dessa etapa.

### **2.2.3 A fase preparatória do pregão**

O conceito de planejamento remonta ao século XVIII e dentre os mais consolidados temos que: planejar é prever ações a médio e longo prazo com o estabelecimento de planos de ações, ou ainda, o planejamento (*planning*) esboça as tarefas a serem realizadas e identifica os métodos de viabilização conforme os objetivos da organização (GIL, 2016).

A Administração Pública, com o planejamento no rito licitatório, identifica a necessidade que será satisfeita, bem como, as ações que deverão ser tomadas para o bom andamento da contratação, tais como o estudo preliminar, visando identificar a melhor solução para a necessidade, a definição do objeto, seus valores estimados e quantitativos, e outras, visando o melhor custo-benefício. O planejamento deve utilizar de ações técnicas e administrativas adequadas para que a licitação e o contrato resultante sejam eficazes e eficientes, e não deverá ser conduzido de improviso. É necessário compreender, investigar e analisar com antecedência as ações que serão executadas para o alcance do resultado almejado. (CAMARA, 2021).

O planejamento é “reconhecido como essencial e indispensável para a gestão eficiente dos recursos públicos e a obtenção de contratações satisfatórias e bem executadas” (JUSTEN FILHO, 2022, p. 331). O gestor público tem o dever de prever ações futuras, com vistas a tomar melhores decisões quanto à finalidade pretendida. O planejamento não é estático, dever ser constantemente revisado para que o objetivo seja alcançado. Nesse diapasão, a segregação de função se torna necessária devido o envolvimento das diversas áreas do conhecimento no planejamento, cada agente em sua área específica pode contribuir conforme sua expertise, assim o gestor tem condições de escolher as soluções mais adequadas ao caso concreto (JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

Dessa forma, a fase preparatória do pregão, também conhecida como fase de planejamento, ou fase interna, tem início com a sinalização da unidade requisitante da necessidade a ser atendida. A autoridade competente analisará e autorizará a instauração do processo licitatório. O resultado do certame está diretamente ligado à boa condução dessa fase, que poderá ser realizada com ou sem auxílio de terceiros. Um planejamento inadequado poderá eivar o rito licitatório de vícios insanáveis de ilegalidade (JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

O planejamento do pregão tem por objetivo o levantamento de informações e definição de soluções adequadas ao desenvolvimento das atividades. De natureza procedural, essa fase deverá ser conduzida conforme os critérios de legalidade, conveniência, razoabilidade e proporcionalidade, com o emprego de conhecimento técnico-científico. A fase preparatória não se restringe à elaboração do edital, devendo ser confeccionado a partir dos elementos

identificados no planejamento, que não se configuram como mera formalidade, mas como elementos indispensáveis para o sucesso da contratação (JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

Os documentos que devem compor a fase preparatória são: formalização de demanda; estudo técnico preliminar; análise de riscos; termo de referência e minuta de edital de licitação. O conteúdo do ato convocatório (edital) decorre das decisões tomadas em cada subfase preparatória e somente será elaborado após o exaurimento de todas as questões identificadas no decorrer da preparação. (ACHE; FENILI, 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

A formalização da demanda é realizada pelos requisitantes em documento denominado Documento de Formalização de Demanda (DFD), é o passo inicial do processo de aquisição ou contratação pública, contendo informações básicas, tais como: descrição do objeto, justificativa da compra, quantidades, valores estimados e outros, de forma que detalhe a necessidade. Está definido no inciso IV do art. 2º do Decreto nº 10.947/2022 como “documento que fundamenta o plano de contratações anual, em que a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação”. O DFD é encaminhado ao setor de licitação que fará a análise da solicitação para que se dê continuidade à contratação ou se rejeite (ACHE; FENILI, 2022; BRASIL, 2022a, p. 01).

Dessa forma, o Estudo Técnico Preliminar (ETP) é documento constitutivo da fase de planejamento de uma licitação e está previsto no art. 6º, inciso XX da Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021a). Indispensável ao planejamento, trata-se de instrumento que avalia a necessidade da administração (ex. locomoção) bem como suas possíveis soluções (ex. locação de veículo, aquisição de veículo), sendo analisados os quantitativos requeridos, valores estimados e, dentre outros, a definição do objeto e sua viabilidade, ou não, de contratação. Na hipótese de viabilidade da contratação, o anteprojeto, o Projeto Básico e/ou o Termo de Referência, serão derivados do ETP (CAPAGIO; COUTO, 2021; ACHE; FENILI, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

O ETP, por ser a etapa inicial do planejamento, trata de forma genérica as possíveis soluções de um problema, apesar disso, poderá ser aprofundado de acordo com as características da necessidade a ser atendida. Suas soluções não têm caráter de definitividade, podendo sofrer alterações ao longo da fase preparatória (JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022). O estudo permite a análise de viabilidade técnica e econômica da aquisição, e constitui “elemento *sine qua non* para o planejamento de uma licitação com reais chances de sucesso” (PIRES; PARZIALE, 2022, p. 91).

Ainda, como instrumento de planejamento, a matriz de alocação de riscos poderá ser construída, vislumbrando explicitar situações futuras que poderão se materializar no decorrer da execução do contrato. É definida no art. 6º, inciso XXVII, da NLLC como “cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação” (BRASIL, 2021a, p. 05; ACHE; FENILI, 2022).

A matriz de alocação de risco, sob a luz da NLLC, confere maior racionalidade à administração durante a execução contratual, favorece a redução de incertezas e os custos de transação (fatores de insegurança que decorrem da contratação do objeto que é precificado pelo contratado). Nela, os riscos deverão ser mapeados, suas possíveis soluções identificadas e as responsabilidades divididas entre contratado e a administração. Os riscos são caracterizados como “um evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência” (CAPAGIO; COUTO, 2021; ACHE; FENILI, 2022, p. 239; JUSTEN FILHO, 2022).

Os riscos da contratação deverão ser analisados na fase preparatória da licitação e, após concluir o rito de planejamento, deverá constar em cláusula específica do contrato. Sua

contratualização define como as partes agirão no decorrer da execução do objeto frente a ocorrência do evento previamente identificado, reduzindo sua probabilidade de ocorrência, bem como os danos dele decorrente. A matriz de risco não deverá ser construída apenas proforma, ou com riscos genéricos, tampouco contendo riscos inerente à fase de planejamento. A alocação de riscos deverá ser fundada em estudos específicos com critérios técnico-científicos adequados ao objeto. Sem uma matriz de riscos que preveja corretamente um potencial evento, o contrato poderá estar fadado a sofrer aditivos, aumento de custos, bem como, a paralização de sua execução (CAPAGIO; COUTO, 2021; ACHE; FENILI, 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

Já o Termo de Referência (TR) está definido no inciso XXIII do art. 6º da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 (NLLC), trata-se de “documento necessário para a contratação de bens e serviços” (BRASIL, 2021, p. 04). Nele estão contidos todos os elemento necessário para a execução do contrato, tais como, definição clara do objeto com seus quantitativos e valores referenciais, inclusive suas memórias de cálculo; prazos do contrato e prorrogações, se for o caso; justificativa da contratação, a que deriva do ETP; descrição de toda a solução, aqui contemplados os insumos, materiais e serviços necessários para a execução do objeto; minuta de contrato com a execução e gestão do objeto; critérios de medição, pagamento e seleção de fornecedores e pôr fim a adequação orçamentária (BRASIL, 2021a; PIRES; PARZIALE, 2022).

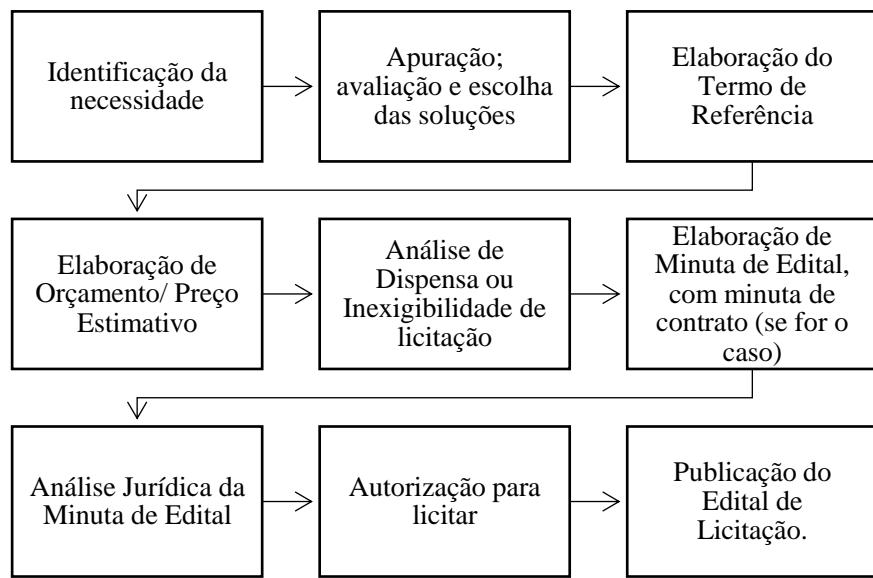
Em complemento, o § 1º do art. 40 da NLLC diz que o Termo de Referência deverá conter as especificações do produto, de preferência, conforme o catálogo eletrônico de padronização, locais de entrega, normas para recebimento provisório e definitivo de produtos, e especificação de garantia e assistência técnica (BRASIL, 2021a). O TR é o instrumento comumente utilizado na modalidade de licitação pregão, aplica-se aos casos de aquisição de bens e contatação de serviços comuns, inclusive nas modalidades de concorrências e contratações diretas. É o desenho do negócio que a Administração pretende alcançar (CAPAGIO; COUTO, 2021; ACHE; FENILI, 2022).

Ao se findar a construção dos elementos preparatórios da licitação, estes deverão ser anexados à Minuta de Edital de Licitação para que sofra a Análise Jurídica do instrumento. O Edital está definido no *caput* do art. 25 da Lei nº 14.133/2021 e deverá “conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento” (BRASIL, 2021a, p. 05).

O § 1º do art. 25 da NLLC define que a Administração, sempre que possível, utilizará de minutas padronizadas de edital e de contrato visando a diminuição de custo processual, bem como, a facilitação de diálogo com o mercado. A não utilização de minutas padronizadas deverá ser justificada nos autos do processo licitatório (ACHE; FENILI, 2022).

As subfases preparatórias podem ser sinteticamente definidas conforme demonstra a Figura 03.

**Figura 03:** As subfases da fase preparatória



Fonte: adaptado de Justen Filho (2022) e Pires; Parziale (2022).

Ao exaurir todas as subfases da preparação de um pregão, essa fase preparatória poderá ser encerrada de três modos distintos: (1) pela identificação de inviabilidade da licitação, o processo se encerra sem a continuidade da fase externa; (2) pela identificação de cabimento de contratação direta, que seja, dispensa ou inexigibilidade de licitação, e por fim, (3) na identificação da viabilidade da licitação, findando-se com a publicação do edital, que marca o início da fase externa da licitação (JUSTEN FILHO, 2022).

Os atos da fase externa, a de seleção do fornecedor, decorre dos atos praticados no âmbito da fase preparatória. O instrumento convocatório reflete às decisões tomadas no decorrer do planejamento da licitação, as normas ali contidas vinculam os participantes do certame sendo considerado a “lei interna da licitação” (PIRES; PARZIALE, 2022, p. 216). “A validade das soluções adotadas no edital depende da observância de um procedimento prévio adequado, orientado pelo planejamento e que forneça o fundamento para as diversas escolhas adotadas” (JUSTEN FILHO, 2022, p. 411).

#### 2.2.4 As funções da fase preparatória da licitação

As funções definidas na Lei nº 14.133/2021 e seus regulamentos referem-se às funções administrativas em sentido amplo. A aplicação da segregação de função utiliza como critério a natureza inerente de suas atribuições. A função administrativa apresenta diversas incumbências que se diferenciam-se devido às suas peculiaridades, assim, as funções especializadas deverão ser desempenhadas de forma segregada (JUSTEN FILHO, 2022).

Quanto às funções dos agentes da fase preparatória, na Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021 encontra-se definido no art. 6º, inciso VI, o agente público autoridade, sendo aquele que detém o poder de decisão. No art. 7º *caput* da NLLC tem-se definido que a autoridade máxima do órgão tem poder de indicar os demais agentes para exercerem as funções essenciais elencadas na lei. A autoridade competente designa o agente de contratação e equipe de apoio (BRASIL, 2021a). O Decreto nº 10.947/2022 define, em seu art. 2º, inciso I, autoridade competente como “agente público com poder de decisão indicado

formalmente como responsável por autorizar as licitações, os contratos ou a ordenação de despesas realizados no âmbito do órgão ou da entidade [...]” (BRASIL, 2022a).

Ainda sobre as funções da autoridade competente, define-se no Decreto nº 10.024/2019 art. 13 que, dentre outras funções, “caberá à autoridade competente [...]: I - designar o pregoeiro e os membros da equipe de apoio; II - indicar o provedor do sistema; III - determinar a abertura do processo licitatório [...]”. E, conforme o citado Decreto em seu art. 14, cabe também à autoridade competente aprovar o estudo técnico preliminar e o termo de referência (BRASIL, 2019b).

Dessa forma, a autoridade máxima se configura como o último superior hierárquico no âmbito da Administração, sendo responsável pela adequada gestão das licitações e contratos, proferindo decisões perante casos concretos e orientações aos subordinados. Em casos de falhas ou infrações administrativas, a responsabilização poderá recair sobre a autoridade, mesmo que os atos sejam praticados pelos agentes subordinados (PIRES; PARZIALE, 2022).

Prosseguindo o fluxo do rito processual licitatório, conforme o Decreto nº 10.947/2022 em seu art. 8º o documento de formalização de demanda deverá ser elaborado pelo requisitante (BRASIL, 2022a). Na Instrução Normativa da Secretaria de Gestão (IN SEGES) nº 58/2022 em seu art. 8º define que o Estudo Técnico Preliminar (ETP) “será elaborado conjuntamente por servidores da área técnica e requisitante ou, quando houver, pela equipe de planejamento da contratação [...]” (BRASIL, 2022c, p. 02). Para a IN SEGES nº 5/2017 no § 2º do art. 29 “cumpre ao setor requisitante a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, a quem caberá avaliar a pertinência de modificar ou não os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco [...]” (BRASIL, 2017, p 9).

No Decreto nº 10.947/2022 art. 2º, incisos II e III, na IN SEGES nº 58/2022, art. 3º, incisos V e VI, bem como na IN SEGES nº 81/2022, art. 3º, incisos III e IV estão definidos os requisitantes e a área técnica como:

Requisitante: agente ou unidade responsável por identificar a necessidade de contratação de bens, serviços e obras e requerê-la; área técnica: agente ou unidade com conhecimento técnico-operacional sobre o objeto demandado, responsável por analisar o documento de formalização de demanda, e promover a agregação de valor e a compilação de necessidades de mesma natureza (BRASIL, 2022a, p. 01; 2022c, p. 02; 2022d, p. 02).

A função de requisitante ou de área técnica poderá ser exercida pelo mesmo agente ou setor, desde que detenha o conhecimento técnico-operacional a respeito do objeto demandando (BRASIL, 2022c; 2022d).

Quanto à equipe de planejamento da contratação tanto a IN SEGES nº 5/2017 quanto à IN SEGES nº 58/2022, e ainda a IN SEGES nº 81/2022 definem em seus artigos 22, 3º e 3º, respectivamente, como “conjunto de agentes que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de planejamento da contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos-operacionais e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros” (BRASIL, 2017; 2022c, p. 02; 2022d, p. 02). Conforme o parágrafo único do art. 25 da IN SEGES 5/2017 compete à equipe de planejamento a elaboração do Gerenciamento de Riscos (matriz de riscos) (BRASIL, 2017).

Por fim, o setor de contratações está definido no Decreto nº 10.947/2022, art. 2º, inciso VI, como “unidade responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo acompanhamento das ações destinadas às contratações, no âmbito do órgão ou da entidade” (BRASIL, 2022a). No § 5º do art. 8º define-se que o agente da contratação em licitações na modalidade pregão é o pregoeiro (BRASIL, 2021a).

A atuação do pregoeiro na fase de planejamento da licitação deverá ocorrer apenas para acompanhamento do fluxo processual e em casos de eventuais diligências na instrução do

processo. Tal agente, está “desobrigado da elaboração de estudos preliminares, de projetos e de anteprojetos, de termos de referência, de pesquisas de preço e, preferencialmente, de minutas de editais”. O pregoeiro poderá ser substituído por comissão de contratação (BRASIL, 2022b, p. 04).

Finalizadas as etapas da fase preparatória do pregão, o processo será enviado ao órgão de assessoramento jurídico da Administração, que realizará a análise jurídica da contratação com fins de realizar o controle prévio de legalidade. Concluídos todos os aspectos técnicos e jurídicos da contratação, a autoridade competente determina a publicação do edital para que se inicie a fase externa da licitação (BRASIL, 2021a).

Ache e Fenili (2022, p. 112) exemplificam, de forma não exaustiva, setores ou papéis que desempenham funções essenciais na fase de planejamento da licitação, sendo eles: “setores requisitantes, setores técnicos, centro de custos (supridores), equipes de planejamento, orçamentistas ou pesquisadores de preço, setores de licitação, setores de assessoramento jurídico, [...] autoridade competente para decisões administrativas”.

O Quadro 05 apresenta de forma sintética as funções definidas no ordenamento jurídico referente à fase preparatória da licitação.

**Quadro 05:** Funções dos agentes públicos na fase preparatória

Funções dos Agentes Públicos	Atribuições	Instrumento Legal
Autoridade Competente	Tem poder de decisão. É ordenador de despesas. Autoriza: O início da licitação, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência. Indica: Agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação.	Lei nº 14.133/2021 Decreto nº 10.024/2019 Decreto nº 10.947/2022 Decreto nº 11.246/2022
Requisitante; Área técnica; Equipe de Planejamento da Licitação	Identifica a necessidade. Elabora: Documento de Formalização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar, Gerenciamento de Risco, Termo de Referência	Decreto nº 10.947/2022 IN SEGES nº 5/2017 IN SEGES nº 58/2022 IN SEGES nº 81/2022
Setor de Contratação	Planejar, coordenar e acompanhar os trâmites licitatórios	Decreto nº 10.947/2022
Agente de contratação; Comissão de contratação	Acompanhamento do fluxo processual e diligências na instrução do processo.	Decreto nº 11.246/2022

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A aplicação do princípio da segregação de funções conforme o parágrafo único do art. 12 do Decreto nº 11.246/2022 “I - será avaliada na situação fática processual; e II - poderá ser ajustada, no caso concreto, em razão: a) da consolidação das linhas de defesa; e b) de características do caso concreto tais como o valor e a complexidade do objeto da contratação (BRASIL, 2022b).

Assim, o princípio não deve ser observado como absoluto, imutável. O órgão deverá observar sua estrutura organizacional para melhor adequação das funções, em busca de menores custos processuais. Do mesmo modo, os agentes responsáveis por cada função não devem ficar

isolados sem uma visão sistêmica do processo. Há a possibilidade de contribuições dos responsáveis por cada fase, numa anterior ou posterior à que está inserido, desempenhando um papel assessorio no rito processual (ACHE, FENILI, 2022).

Em casos de irregularidades mais gravosas a Lei nº 14.133/2021 exige dos controladores a individualização de condutas de acordo com a segregação de função, evitando-se assim, excessos na responsabilização dos agentes e aplicação de penalidades adequadas e compatíveis com os princípios do Direito Administrativo Sancionador (RODRIGUES, 2021).

Observando os conceitos trazidos pela base teórica deste estudo, o próximo capítulo descreve como ocorreu o processo de construção da dissertação por meio dos procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Cooper e Schindler (2016, p. 18) dizem que “uma boa pesquisa em administração tem um valor inerente somente à medida que ajude a gerência a tomar melhores decisões para atingir metas organizacionais”, o estudo em administração deve auxiliar a gestão na tomada de decisões que sejam mais eficazes, eficientes e menos arriscadas. Dessa forma, apresenta-se nessa seção o método que será utilizado para atingir o objetivo geral e responder à pergunta de pesquisa.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa é um processo sequencial que envolve etapas definidas. É uma investigação estruturada com vistas ao levantamento de dados objetivando a solução de um problema. (COOPER; SCHINDLER, 2016). Assim, este estudo está estruturado com os seguintes tipos de pesquisa: quanto à abordagem é qualitativa (YIN, 2016), com método de estudo de caso (YIN, 2015; CRESWELL, J.W; CRESWELL, J.D, 2021); quanto à natureza é um estudo aplicado e quanto aos objetivos é exploratória e descritiva (COOPER; SCHINDLER, 2016; GIL, 2019). Quanto aos procedimentos, utilizará de pesquisas bibliográfica, documental e de campo (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; GIL, 2019).

Assim, considera-se a natureza desta pesquisa como aplicada, com abordagem qualitativa, utilizando do método de estudo de caso, pois, tem ênfase na solução de um problema específico, qual seja, a identificação das competências requeridas para requisitantes das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, de modo que os requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021 sejam atendidos.

A pesquisa exploratória objetiva desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias. Proporciona uma visão geral de determinado acontecimento, e é realizada quando o tema é pouco estudado. Caracterizam-se como uma etapa primária de uma investigação mais ampla (GIL, 2019). Quanto a pesquisa descritiva, Gil (2019, p. 26), diz que seu objetivo é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Sua característica principal é a coleta de dados por meio de técnicas padronizadas, e dentre as diversas pesquisas classificadas nesse grupo, encontram-se as que têm por objetivo identificar as percepções de uma determinada população (GIL, 2019).

Dessa forma, as pesquisas exploratória e descritiva visaram a avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, oferecendo à autoridade competente informações suficientes para que a tomada de decisão, quanto à designação de agentes públicos ao exercício das funções essenciais da licitação, atenda aos requisitos da lei, tendo em vista ser um tema recente na literatura e pouco explorado cientificamente.

Quanto aos procedimentos este estudo utilizou as pesquisas bibliográfica, documental, e de campo. A bibliográfica foi utilizada com o intuito de se compor a base teórica, levantando as referências em meios escritos ou outros meios disponíveis. A revisão da literatura por meio desse procedimento serviu para sintetizar informações relevantes e necessárias para resolução da questão problema. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Sendo semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental difere-se no quesito fonte dos dados, utilizando dados primários, tais como diários, gravações, correspondências, bem como documentos arquivados em entidades públicas e privadas, ou qualquer objeto que contribua para a investigação do caso. Nos órgãos públicos são vários os documentos produzidos: leis, decretos, regulamentos e outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; GIL, 2019). Assim a pesquisa documental teve como objetivo descrever as competências requeridas

para os requisitantes no exercício de suas funções, ante a fase de planejamento da licitação, em vista das características inerentes de cada aquisição em compras compartilhadas.

A pesquisa de campo caracteriza-se pela interrogação direta dos sujeitos a que se deseja conhecer o comportamento (GIL, 2019, p. 61). Foi utilizada com o intuito de se verificar as perspectivas dos gestores de licitação e de nível tático da unidade quanto ao planejamento das compras, quanto à segregação de função no processo e quanto à participação do requisitante na fase de planejamento da licitação buscando atingir os objetivos intermediários números 4 e 5.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa e Seleção dos Participantes**

O *Campus Cacoal* possui o seguinte quadro de servidores: 78 docentes e 51 técnicos administrativos em educação, no total 129 profissionais lotados na unidade<sup>5</sup>. Conforme organograma (Figura 01, p. 15), possui 5 setores subordinados diretamente à Direção Geral. São eles: Diretoria de Ensino (DE), Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (DEPESP); Departamento de Extensão (DEPEX), Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (DIEPE); e Diretoria de Planejamento e Administração. São setores de nível tático.

Como os cargos de direção (exceto de Direção Geral, que é um cargo eletivo) e funções gratificadas são de livre nomeação e exoneração, todos os servidores do quadro tem possibilidade de se tornarem requisitantes em algum momento (respeitando suas atribuições e competências), tendo em vista que, comumente é identificado nos processos o setor requisitante, e não o agente requisitante, assim, o representante atual deve ter competências para assumir a função, bem como para demandar uma compra, a exemplo do Coordenador de Compras e Licitações que poderá deixar a chefia da coordenação e assumir a Coordenação de Serviços Gerais, tornando-se o requisitante do Serviço de Esgotamento de Fossas (BRASIL, 2009; 2016c).

Dessa forma, a seleção dos participantes deu-se mediante a amostragem intencional (COOPER; SCHINDLER, 2016; YIN, 2016), pois os participantes definidos têm maior possibilidade de contribuir com dados relevantes para que a pergunta de pesquisa fosse respondida.

Quanto ao objetivo de verificar quais são as perspectivas dos gestores de licitação do *Campus Cacoal* com relação ao planejamento, à segregação de função e a participação dos requisitantes nas compras compartilhadas, foi realizada a pesquisa com o Diretor de Planejamento e Administração e com o Coordenação de Compras e Licitação. A escolha desses participantes, para alcançar esse objetivo, se deu em razão das atribuições dos setores frente ao processo licitatório, suas experiências profissionais, atuação na área de gestão e expertise na condução das licitações.

Os requisitantes do *Campus Cacoal* têm sido os setores de nível tático<sup>6</sup>. Em virtude disso, para verificar quais são as perspectivas dos gestores quanto à participação dos requisitantes na fase de planejamento da contratação, a pesquisa foi realizada junto aos gestores de nível tático da unidade. Como são 4 os demais setores (DE, DEPESP, DEPEX e DIEPE), a entrevista ocorreu com os diretores e chefes desses departamentos. Desta forma, o quantitativo definido de sujeitos da pesquisa foram de 6 gestores do *Campus Cacoal*.

---

<sup>5</sup> Dados do Painel de Indicadores do IFRO. 2023. Disponível em: <https://painei.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/dgpgeral>. Acesso em 20 mar. 2023.

<sup>6</sup> Ver Quadro 02, p. 19.

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A principal técnica utilizada na coleta de dados desta pesquisa foi a entrevista semiestruturada com os participantes definidos. Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndices C e D) que apresentou algumas questões pré-definidas e, conforme a entrevista acontecia, outras perguntas foram propostas seguindo o raciocínio do entrevistado (COOPER; SCHINDLER, 2016; CRESWELL, J.W; CRESWELL J.D, 2021).

Para compor a base teórica desse estudo, a coleta de dados bibliográficos utilizou as principais bases de dados de produções científicas, tais como *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *SciELO*. Devido o tema ser específico da administração pública brasileira, também se utilizou das bases: Google Acadêmico; *Spell*, Repositórios de Teses e Dissertações, e livros, este último sendo utilizado principalmente na composição do referencial teórico sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos.

A pesquisa documental utilizou de documentos disponíveis nos órgãos públicos, IFRO e demais, que se mostraram necessários para compor os resultados da pesquisa. A coleta de dados buscou identificar as competências requeridas para os agentes públicos atuarem na fase preparatória da licitação, de forma geral, bem como, identificar as competências requeridas para os requisitantes das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*.

A pesquisa documental foi realizada em etapas. Primeiro, procurou-se identificar quais são as competências requeridas para os agentes públicos atuarem em licitações, sendo observados os comandos do inciso II, do art. 7º, da Lei nº 14.133/2021: “tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público” (BRASIL, 2021a, p. 03).

Dessa forma, buscou-se identificar quais são os cursos de nível superior que oferecem, em suas matrizes curriculares, ementas relativas à administração pública, planejamento e licitações, matérias essas, que envolvem, primordialmente, o planejamento das licitações, bem como, procurou identificar o que são as escolas de governo e quais são os cursos disponíveis para capacitação dos servidores na fase de planejamento da licitação.

Posteriormente, procurou-se identificar quais são as competências requeridas para os requisitantes das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, observando-se as características de cada contratação. Para identificar quais foram as contratações realizadas no âmbito do *Campus Cacoal* no período de 2016 a 2022 (período que institui as compras compartilhadas no IFRO e antecede a obrigatoriedade de utilização da Lei nº 14.133/2021) utilizou-se, como base, o quadro de distribuição das contratações contidas no Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO (IFRO, 2020b).

Identificado o objeto de cada contratação, utilizou-se o Portal de Compras do Governo Federal para identificar o número das contratações e por meio delas, acessar os documentos de cada compra, que forneceriam as informações necessárias para a coleta de dados. O caminho para identificar o número das contratações foi: Portal de Compras do Governo Federal > Acesso à informação > Consulta detalhada > Gestão de Ata de Registro de Preço/SRP (legado) > Consultas > Pesquisar licitação.

Nessa última tela, foram adicionadas as informações de “Nº da UASG” e “Ano de Licitação”. De 2016 a 2020 o *Campus Cacoal* realizou as contratações em sua UASG original “158533”, a partir de 2021 (após ter ocorrido as centralizações de UASGs do IFRO), passa a realizar as contratações na UASG principal do órgão, a “158148”. Dessa forma, as compras compartilhadas realizadas pelo *Campus Cacoal* de 2016 a 2022 estão relacionadas no Apêndice B deste trabalho.

Identificado o número dos pregões, era necessário acessar os documentos publicados de cada contratação, para identificar as descrições dos objetos, a fim de se proceder à análise das

competências requeridas para essas contratações. Assim, na mesma tela da “Consulta detalhada”, acessou-se o “Aviso de Licitações”, e na tela “Licitações do Governo Federal” foram incluídas as informações de “Número da Licitação”, bem como o “Cód. UASG (Unid.de Compra)”. Esse procedimento foi necessário realizar para cada compra discriminada no Apêndice B, tendo em vista, não ser possível consultar mais de uma licitação por vez. Ao inserir os dados, o Portal vai direcionar para uma tela de “Download”, onde foi possível acessar o Edital de Licitação. O documento utilizado, para realizar as análises dos objetos, foi o Termo de Referência, anexo obrigatório do Edital.

Quanto às atribuições dos setores existentes na unidade, utilizou-se o Regimento Interno do *Campus Cacoal*, Resolução nº 52, de 12 de julho de 2016 (IFRO, 2016b), para se proceder as análises das competências setoriais, sendo observadas suas atribuições e responsabilidades. Por fim, procurou-se identificar as competências individuais disponíveis no IFRO *Campus Cacoal*. Para essa identificação, foram necessárias 3 etapas distintas, em vista dos comandos do inciso II, do art. 7º, da Lei nº 14.133/2021, buscou-se identificar, primeiramente, a formação acadêmica de cada servidor do *Campus Cacoal*, em seguida, identificar quem tem experiência prévia em licitações (atuou em alguma compra compartilhada), e por último, procurou identificar se houve cursos demandados no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em licitação e se algum servidor se capacitou na área.

Para a coleta de dados da formação acadêmica, utilizou-se o Painel de Indicadores do IFRO, aba “Gestão de Pessoas” e acessou-se as informações contidas nas abas “Docentes” e “Técnicos Administrativos”, utilizando, em ambas, o filtro de “Unidade”, sendo selecionadas as informações referentes à Cacoal. Como o Painel de Indicadores não tem informações mais detalhadas a respeito da formação acadêmica dos servidores lotados no *Campus Cacoal*, foi utilizado, também, o Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP-IFRO.

O SUAP não é um sistema aberto à comunidade. É necessário ter cadastro, o que só é liberado aos servidores do IFRO, mediante usuário e senha. Essa coleta de dados foi autorizada pelo dirigente máximo da unidade, o Diretor Geral, conforme consta em Termo de Anuência Institucional (Anexo A). Nesse sistema, é possível, dentre outras funções, acessar quem são os servidores lotados na unidade, bem como, as informações referentes à sua formação acadêmica. O Sistema disponibiliza “link” direto ao Currículo Lattes para realizar essa conferência.

Ainda sobre as competências individuais, foi realizado o levantamento dos servidores que já atuaram em licitações, no período compreendido entre 2016 e 2022. Identificando o cargo e/ou a área do servidor atuante, sua formação acadêmica, e a função desempenhada na licitação. Esses dados foram colhidos a partir do Termo de Referência de cada Edital de Licitação, bem como da Ata do Pregão. Para acessar a Ata do Pregão, utilizou-se o Portal de Compras do Governo Federal.

Em “Consulta Detalhada” acessou-se o link “Atas de Pregão (legado)”, informou-se o “Cód. UASG (Unidade de Compra)” e “Número Licitação”. O Portal vai direcionar para uma tela onde é possível acessar a Ata do Pregão, que contém, no final do documento, o Pregoeiro oficial e a Equipe de Apoio. O Termo de Referência foi utilizado para identificar o Ordenador de Despesa (autoridade competente/ dirigente máximo da unidade) e os Requisitantes da compra.

Quanto ao PDP, no Sistema Eletrônico de Informações SEI-IFRO, realizou-se a pesquisa de processos para identificar os referentes ao PDP-2022 e PDP-2023, tendo em vista, que a obrigatoriedade de capacitação em licitação surge a partir da vigência da Lei nº 14.133/2021, em 1º de abril de 2021, e o PDP deve ser elaborado no ano anterior à sua execução. O acesso ao SEI-IFRO se deu mediante usuário e senha, com autorização contida no Termo de Anuência Institucional (Anexo A). Isto posto, a coleta de dados documentais seguiu os procedimentos contidos no Quadro 06.

**Quadro 06** – Procedimentos de coleta de dados documentais

DOCUMENTO	INFORMAÇÕES COLHIDAS	ACESSO DOS DADOS		
		PERÍODO	LOCAL	TIPO
Ementas e Matrizes Curriculares dos Cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas	Disciplinas voltadas para a área de Administração Pública, Planejamento e Licitação.	Maio/2023	Portal UNIR – Universidade Federal de Rondônia	Aberto
Diretrizes Curriculares Nacionais	Competências e habilidades em Administração; Ciências Contábeis e Direito.	Maio/2023	Portal Ministério da Educação/ Conselho Nacional de Educação.	Aberto
Livro SEGU	Objetivos das Escolas de Governo.	Maio/2023	Memória ENAP – Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU)	Aberto
Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO	Objeto das Compras Compartilhadas – IFRO Campus Cacoal.	Agosto/2022	Compras e Licitações - Portal do IFRO	Aberto
Pregões em Sistema de Registro de Preços	Número dos pregões realizados conforme objeto da contratação.	Maio/2023	Gestão de Ata de Registro de Preço/SRP (legado) - Portal de Compras do Governo Federal	Aberto
Termo de Referência	a) Descrição do objeto; b) Autoridade Competente; c) Requisitantes.	Março a maio/2023	Avisos de Licitação - Portal de Compras do Governo Federal	Aberto
Ata do Pregão	a) Pregoeiro Oficial; b) Equipe de Apoio.	Maio/2023	Atas de Pregão (legado) - Portal de Compras do Governo Federal	Aberto
Painel de Indicadores do IFRO	Total de Docentes.	Maio/2023	Docentes – Painel de Indicadores do IFRO	Aberto
Painel de Indicadores do IFRO	a) Total de Técnicos; b) Mapa de Cargos.	Maio/2023	Técnicos Administrativos - Painel de Indicadores do IFRO	Aberto
SUAP-IFRO	Disciplina de ingresso dos Docente	Maio/2023	Gestão de Pessoas - SUAP-IFRO	Restrito
SUAP-IFRO	Formações Acadêmicas dos Técnicos Administrativos em Educação.	Maio/2023	Gestão de Pessoas - SUAP-IFRO interligado com Currículo Lattes	Restrito
PDP-IFRO 2022 PDP-IFRO 2023	Demandas de capacitação em licitação.	Maio/2023	Processos SEI-IFRO: 23243.003774/2022-59; 23243.002648/2023-68	Restrito

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quanto à coleta de dados da pesquisa de campo, a entrevista com o Gestor de Licitação foi realizada presencialmente e com os Gestores de Nível Tático foram realizadas via vídeo chamada (por opção dos entrevistados). A imagem do participante não foi gravada, apenas o áudio, com fins de transcrição. Os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa por meio do e-mail institucional, explicando-se o objetivo da pesquisa, apresentando-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o roteiro da entrevista. Solicitou-se a confirmação da participação e realizou-se o agendamento da entrevista para a melhor data disponível do participante. No momento da aplicação da entrevista foi coletada a assinatura do TCLE (Apêndice A).

Dos sujeitos definidos, três participaram da pesquisa, dois não se manifestaram quanto à participação e um respondeu ao convite dizendo não ter conhecimento do assunto. Devido a padronização das respostas e as características dos sujeitos definidos, entendeu-se que houve saturação das respostas, ademais, no período da realização da pesquisa, o IFRO passava por processo eleitoral para a escolha da nova gestão do instituto, eleições para os cargos de Reitor e Diretores Gerais, assim, devido à baixa participação dos sujeitos na pesquisa, que foram previamente definidos, optou-se por estender a coleta de dados aos Gestores de Nível Estratégico do IFRO, um gestor local e um gestor ligado à Reitoria, que responde pelos demais gestores.

Os Gestores de Nível Estratégico respondem pelo planejamento das ações orçamentárias, tanto do campus, quanto do instituto como um todo, dessa forma, estão num nível superior aos gestores de licitação no quesito planejamento das compras compartilhadas. Decisões tomadas nessa esfera conduzirão as ações de planejamento e execução dos gestores de nível tático. Assim, a entrevista com esses sujeitos teve por objetivo verificar quais são suas perspectivas quanto ao planejamento, à segregação de função e a participação dos requisitantes nas compras compartilhadas.

A coleta de dados com o Gestor Local se deu presencialmente, e com o Gestor ligado à Reitoria a coleta foi realizada via vídeo chamada, nos mesmos moldes dos Gestores de Nível Tático. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado conforme apresentado no Apêndice E deste trabalho. Ao todo foram entrevistados 5 gestores.

### **3.4 Análise dos Dados**

No tocante aos dados coletados, Creswell, J.W e Creswell, J.D (2021) mencionam que as análises qualitativas buscam classificar as pessoas, eventos e suas características, identificando e/ou descrevendo padrões diante das perspectivas dos participantes para, posteriormente, os compreender e explicar. Os dados obtidos foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo por meio da seleção temática, análises cruzadas e triangulação (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Dessa forma, as categorias analisadas decorrem, primordialmente, das áreas temáticas da base teórica. Na pesquisa documental analisou-se as seguintes categorias:

- a) Competências em Licitação:
  - a. Formação acadêmica;
  - b. Atribuições relacionadas a licitações (Experiência Prévia);
  - c. Capacitações em Escola de Governo.
- b) Competências Setoriais:
  - a. Atribuições e Responsabilidades.
- c) Competências Individuais
  - a. Formação acadêmica;
  - b. Atribuições relacionadas a licitações (Experiência Prévia);
  - c. Capacitações em Escola de Governo.
- d) Segregação de Funções Essenciais.

Na pesquisa de campo, obteve-se as seguintes categorias de análise:

- e) Planejamento;
- f) Segregação de Função;
- g) Competências
- h) Funções
  - a. Função Requisitante
  - b. Requisitante das Compras Compartilhadas;
- i) Documentos;
- j) Capacitação;

Observou-se o que a literatura exposta na Base Teórica traz a respeito da gestão por competência, da segregação de função, das competências requeridas para a fase de planejamento da licitação, das competências requeridas para os requisitantes das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, e por fim, das competências individuais disponíveis na unidade. As competências foram analisadas sob a ótica dos conhecimentos e habilidades requeridos para a atuação dos agentes públicos em licitação.

As atitudes, que compõem a tríade das competências, não foram avaliadas em profundidade, tendo em vista ser um fator subjetivo de análise, que demandaria entrevistas individuais com cada servidor que possui os conhecimentos e habilidades em licitação, para identificar suas ações frente ao processo licitatório, que não é o objetivo fim desse estudo.

### **3.5 Considerações Éticas**

O presente projeto foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Rondônia. A submissão se deu exclusivamente via Plataforma Brasil conforme preconiza a Norma Operacional 001/2013<sup>7</sup>. O projeto foi avaliado sob o número CAAE: 67898123.7.0000.5653, e teve 4 versões de avaliação até a aprovação final. A submissão se deu em fevereiro/2023, contudo, considerando o prazo estipulado pelo CEP do IFRO, a primeira avaliação se deu apenas no final de março/2023, com parecer pendente.

Nessa primeira avaliação, foram realizadas as alterações que decorreram do Exame de Qualificação do Projeto junto à UFRRJ e realizada nova submissão em sequência. Após essa alteração ocorreram ainda outras duas avaliações com pareceres pendentes, que solicitaram, dentre outras, alterações no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e nos Riscos da pesquisa. O último parecer do CEP com a Aprovação se deu em 26 de maio de 2023, e consta no Anexo B desta dissertação. A versão final dos riscos e benefícios da pesquisa consta no item 3.5.1 e a versão final do TCLE consta no Apêndice A.

O projeto foi, ainda, submetido ao Departamento de Pesquisa Inovação e Pós-Graduação (DEPESP) do *Campus Cacoal*, por meio de institucionalização, para que a pesquisa tivesse o respaldo desse departamento dentro da unidade.

#### **3.5.1 Riscos e Benefícios**

Os riscos de participação dos sujeitos desta pesquisa foram considerados como mínimos. São assim identificados: (1) quanto ao incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa; (2) quanto a identificação pessoal do sujeito entrevistado; (3) quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado; (4) quanto à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro.

---

<sup>7</sup> Norma Operacional nº 001/2013. Disponível em:  
[https://portal.ifro.edu.br/images/Conselhos\\_e\\_Orgaos\\_Colegiados/CEP/CNS\\_Norma\\_Operacional\\_001.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/Conselhos_e_Orgaos_Colegiados/CEP/CNS_Norma_Operacional_001.pdf).

As medidas mitigatórias dos riscos identificados foram: (1) a pesquisadora fez contato prévio com os participantes da pesquisa, por meio do e-mail institucional, para que fossem marcados data, horário e local mais adequados à realização da entrevista. Evitando-se, assim, que o participante fosse surpreendido, possibilitando que o agendamento da data fosse feito conforme sua disponibilidade, e a escolha do local adequado visando a privacidade do participante. O e-mail foi enviado após o parecer favorável do CEP, bem como, da anuência da instituição pesquisada, nos casos de recusa, o participante não sofreu nenhum tipo de importunação.

Quanto à (2) identificação do participante: o e-mail foi enviado contendo apenas um remetente e um destinatário. a gravação da entrevista por meio de equipamento eletrônico de captação de voz somente foi feita após a anuência do participante (constante no TCLE). ainda sobre a possível identificação dos sujeitos, os gestores foram identificados, para a pesquisa, conforme o quadro que se segue:

**Quadro 07:** Identificação dos sujeitos da pesquisa

Gestores	Identificação para a Entrevista
Gestores de Licitação:	GL1; GL2
Gestores de Nível Tático	GT1; GT2; GT3; GT4
Gestores de Nível Estratégico	GE1; GE2

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quanto ao (3) estigma, ao preconceito, à discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado, a pesquisadora se comprometeu a seguir os princípios éticos das pesquisas em ciências humanas e sociais, conforme exposto no art. 3º da resolução CNS nº 510/2016, sendo reconhecidos, primordialmente, a liberdade e a autonomia; a defesa dos direitos humanos, e o respeito aos valores dos participantes (BRASIL, 2016).

Quanto à (4) exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro: fez-se o *download* dos dados coletados para equipamento local (*notebook*), e *backup* em disco rígido externo (HD externo), sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado. Os dados coletados serão mantidos pelo prazo de 5 anos. Os entrevistados poderão ter acesso à transcrição da entrevista previamente à publicação do resultado, mediante anuência em TCLE.

Após decorrido o prazo de armazenamento dos dados, os arquivos serão deletados e será feita a formatação do equipamento para que não ocorra a possibilidade de recuperação desses dados. Todos esses riscos foram informados ao participante. No momento da realização da entrevista não foi identificado risco diverso dos descritos previamente.

Quanto aos benefícios, não foram verificados benefícios diretos aos sujeitos da pesquisa (benefícios individuais). Contudo, a pesquisa fornece dados aos gestores de licitação, para a tomada de decisões quanto ao planejamento das licitações em compras compartilhadas. Essas decisões poderão ser mais assertivas quanto ao andamento da licitação, bem como, aos resultados pretendidos na aquisição. Decisões mais assertivas no planejamento da licitação favorecem a eficiência e a efetividade às compras públicas. Outro benefício verificado é que os procedimentos das compras compartilhadas, avaliados por esta pesquisa, poderão ser replicados às outras unidades do IFRO, bem como, para outros procedimentos licitatórios de contratações comuns, possibilitando uma padronização da atividade na instituição como um todo.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos na coleta de dados das pesquisas documental e de campo, para tanto, será subdividida em duas seções, iniciando-se pela pesquisa documental.

### **4.1 Pesquisa Documental**

Sendo observados os procedimentos metodológicos para a coleta de dados da pesquisa documental, apresenta-se nesta seção os resultados obtidos sobre as competências requeridas para os agentes públicos atuarem em licitações. Os resultados são apresentados em cinco subseções, iniciando-se com as competências requeridas no planejamento da licitação.

#### **4.1.1 Competências requeridas no planejamento da licitação**

As competências requeridas para os agentes públicos atuaram em licitação decorrem dos conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo da carreira profissional, tendo como pilares a formação acadêmica, a experiência prévia na área, e as capacitações oferecidas por escolas de governo (BRASIL, 2021a; CAPAGIO; COUTO, 2021; DI PIETRO et al., 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

##### **4.1.1.1 Formação acadêmica**

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

Nas Diretrizes Curriculares Nacionais constam as competências e habilidades que os profissionais dessas áreas devem desenvolver ao final do curso, dentre outras, são:

a) Administração “abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica [...]”; analisar e resolver problemas [...]”; aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades [...]”; gerenciar recursos [...]”; aprender de forma autônoma”, sendo capaz de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades aplicando-as em novos contextos. (BRASIL, 2021b, p. 02).

b) Ciências Contábeis: demonstrar uma visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil; elaboração de pareceres e relatórios; aplicação adequada da legislação relativa às funções contábeis; desenvolver a liderança; gerar informações para a tomada de decisão de gestores; desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil (BRASIL, 2004).

c) Direito: interpretação e aplicação do Direito; “demonstrar competência na leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos, de caráter negocial, processual ou normativo, [...] atuar em instâncias extrajudiciais, administrativas ou judiciais” (BRASIL, 2018, p. 02).

Nesse diapasão, servidores com formação acadêmica numa dessas três áreas de atuação possuem conhecimentos e podem desenvolver habilidades relacionadas ao planejamento e execução de licitações no âmbito da Administração Pública.

#### **4.1.1.2 Experiência prévia, capacitação e escolas de governo**

A experiência é adquirida no decorrer da execução de uma atividade, é a habilidade desenvolvida a partir do conhecimento prévio posto em prática (GUIMARÃES, 2000; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). A capacitação diz respeito à aquisição desse conhecimento ou melhoria e atualização de um conhecimento já adquirido. Em licitação, a capacitação está associada à profissionalização do agente público (AMORIM, 2021; SILVA et al., 2021; TAMADA; CUNHA, 2022). A Lei de Licitações nº 14.133/2021 traz, em seu art. 7º, essa necessidade de profissionalização do agente envolvido em licitação, por meio das Escolas de Governo (BRASIL, 2021a).

As Escolas de Governo estão previstas no § 2º do art. 39 da Constituição Federal de 1988, sendo mantidas pelos entes federativos com vistas à formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos (BRASIL, 1988). De acordo com o Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), são escolas de governo as previstas em lei ou decreto e as reconhecidas pelo Ministério de Estado e Economia. No art. 4º do Decreto nº 5.707/2006 (revogado pelo Decreto nº 9.991/2019) tinha-se definido que “são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precípua mente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2006, p. 01; 2019a).

Ainda no revogado Decreto, tinha-se definido em seu art. 3º, inciso XIII, que os cursos deveriam ser priorizados pelas escolas de governo, “favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP” (BRASIL, 2006, p. 01). O Decreto nº 9.991/2019 mantém essa atribuição da ENAP, em articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU) (BRASIL, 2019a).

As escolas de governo têm como função o provimento das competências necessárias à melhoria dos órgãos públicos, nesse sentido, o SEGU surge como apoio à implementação da PNDP e tem por objetivo “potencializar as ações de capacitação dos servidores públicos por meio de parcerias e cooperações entre as escolas de governo” (FONSECA; CAMÕES; TORRES; LEMOS, 2015, p.23). Dessa forma, o Sistema de Escolas de Governo da União publicou um livreto relacionando 20 instituições participantes do sistema à época. Atualmente existem 16 instituições participantes do SEGU (ENAP, 2014; BRASIL [2021]),

Contudo, não foi possível identificar qual instituição deixou de participar, ou se houve mudança na lista, tendo em vista que o portal está desatualizado<sup>8</sup>. Isto posto, a ENAP é a principal escola de governo a oferecer os cursos de capacitação e atualização para os profissionais do poder Executivo da União. Assim, em seu catálogo, os principais cursos disponíveis para a profissionalização dos agentes públicos, considerando a fase preparatória da licitação, são:

- a) Noções Introdutórias de Licitação e Contratos Administrativos
- b) Nova lei de licitações: Visão Geral
- c) Nova Lei de Licitações e Contratos: aspectos gerais e pontos de atenção
- d) Nova Lei de Licitações: planejamento e governança
- e) Compras sustentáveis e a nova lei de licitações

<sup>8</sup> Pesquisa realizada em 04 de maio de 2023 no sítio eletrônico <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1215>, última publicação disponível está datada no ano de 2015.

- f) Elaboração de Termos de Referência para Contratação de bens e serviços
- g) Termo de Referência ou Projeto Básico para a Contratação de TIC - Avançado
- h) Estudo Técnico Preliminar Avançado para Contratação de soluções de TIC
- i) Praticando a Compra Pública: ETP e TR

Verificando esses quesitos, experiência prévia (ocorrida antes da Lei nº 14.133/2021) e capacitação, a autoridade competente tem condições de designar os agentes mais bem preparados para executarem as funções essenciais em licitação. Na falta desses quesitos, lacunas verificadas na identificação de competências individuais dentro da organização, caso o servidor tenha a formação acadêmica necessária e/ou demonstre a atitude (querer fazer) de desempenhar suas funções no setor licitatório, é factível, à unidade, o desenvolvimento dessas competências para o atingimento dos objetivos organizacionais, assim, propondo no PDP as capacitações necessárias para o desenvolvimento das competências em licitação.

#### **4.1.2 Competências requeridas para os requisitantes de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal***

O *Campus Cacoal* é responsável pela execução de seis licitações em compras compartilhadas. Nesta seção analisa-se cada contratação, buscando identificar as características da aquisição, bem como, as competências requeridas, para que os requisitantes dessas compras possam desenvolver suas funções em vista do objeto da contratação.

a) AQUISIÇÃO DE BOMBA D'ÁGUA: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que algumas unidades do IFRO não possuem acesso ao serviço de água tratada, sendo necessário o uso de poços artesianos para atender a necessidade de consumo de água potável, sendo assim, necessário o uso de equipamentos para bombeamento da água.

As principais descrições dos itens licitados são: bomba de água submersa para poço artesiano; bomba submersível para drenagem de águas turvas; conjunto motor bomba elétrico centrífuga para irrigação; painel de controle elétrico e chave elétrica para motor. Trata-se de materiais elétricos para a manutenção de estruturas físicas. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de material de manutenção.

b) AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO, TVS, SUPORTES: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que o IFRO está em processo de estruturação dos ambientes de trabalho e, por esse motivo, precisa, frequentemente, contratar o fornecimento de aparelhos de ar-condicionado, frigobares, cortinas de ar e televisores para o desempenhos das atividades dentro dos padrões adequados de trabalho, e ainda, possibilitar a melhoria de indicadores de permanência e êxito de alunos.

As principais descrições dos itens licitados são: aparelhos de ar-condicionado, frigobares, cortinas de ar e televisores. Trata-se de materiais elétricos para melhoria de estruturas físicas, proporcionando melhor conforto no ambiente de trabalho. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de material elétrico.

c) AQUISIÇÃO DE FILTRO E KIT DE ELEMENTOS FILTRANTES: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que algumas unidades do IFRO não possuem acesso ao serviço de água tratada, sendo necessário o uso de poços artesianos para atender a necessidade de consumo de água potável, dessa forma, torna-se necessário o uso de equipamentos para realizar a filtragem e tratamento da água coletada, e atender aos padrões adequados de potabilidade, tornando-a adequada ao consumo humano.

As principais descrições dos itens licitados são: Processadores e purificadores de água, bebedouros e elementos filtrantes (refil). Trata-se de materiais específicos para o tratamento e

purificação de água potável. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de material de manutenção.

d) AQUISIÇÃO DE MADEIRAS: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que unidades do IFRO necessitam realizar manutenções ou ampliações de estruturas e instalações rurais destinadas ao trato com animais e cultivo de plantas, tais como cercas, currais, casas de vegetação, galpões, chiqueiros, aviários e outras.

As principais descrições dos itens licitados são: madeiras tais como tábuas, mourões, vigas, caibros e estacas. Trata-se de materiais específicos para manutenções ou ampliações de estruturas e instalações rurais. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de material de manutenção.

e) AQUISIÇÃO DE MEDICAMENTOS, VACINAS E INSTRUMENTOS VETERINÁRIOS: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que para aprimorar o ensino-aprendizagem através de aulas práticas envolvendo tratos e cuidados com animais, faz-se necessário adquirir os produtos que serão licitados. As principais descrições dos itens licitados são: instrumentos diversos de uso veterinário e medicamentos e vacinas. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de material específico de uso animal.

f) SERVIÇO DE ESGOTAMENTO DE FOSSA: Na descrição da necessidade dessa contratação, encontra-se definido que algumas unidades do IFRO, devido a sua localização, não têm acesso à rede de esgoto, sendo necessário o uso de fossas sépticas para armazenamento de dejetos de banheiros e sistema de esgoto da cozinha. Esse sistema de fossas sépticas, acumulam material sólido, sendo necessário a retirada desse material, tendo em vista que o acúmulo além da capacidade total pode provocar o entupimento de tubulações, transbordamento de dejetos e com isso a contaminação do ambiente.

Trata-se de uma contratação de serviço especializado para limpeza de fossas sépticas, tendo em vista que o IFRO não dispõe de profissionais especializados nessa área, tampouco de equipamentos específicos. O requisitante dessa compra deverá ter conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de contratação, para que possa acompanhar a execução desse serviço de manutenção.

#### **4.1.3 Avaliação das competências setoriais disponíveis no IFRO *Campus Cacoal***

O IFRO Campus Cacoal possui a seguinte estrutura organizacional: uma Direção Geral (DG) com cinco setores diretamente subordinados, sendo eles: a Diretoria de Ensino (DE), o Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (DEPESP), o Departamento de Extensão (DEPEX), o Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (DIEPE) e a Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD).

A Direção Geral é o “órgão executivo superior do campus, nas dimensões do planejamento, coordenação, acompanhamento, fiscalização e superintendência das atividades da unidade”, além das diretorias diretamente subordinada, a DG possui as coordenações de Comunicação e Eventos (CCOM), Avaliação e Controle Interno (CACI), e Gestão de Pessoas (CGP), Gestão da Tecnologia da Informação (CGTI) e Chefia de Gabinete (CGAB) (IFRO, 2016b, p. 12). O Quadro 08 relaciona a estrutura das diretorias e departamentos subordinados à DG.

**Quadro 08:** Estrutura das diretorias e departamentos do IFRO *Campus Cacoal*

<b>DIRETORIAS E DEPARTAMENTOS</b>	<b>COORDENAÇÕES DIRETAMENTE SUBORDINADAS</b>
DE	Departamento de Apoio ao Ensino - DAPE Coordenação de Registros Acadêmicos - CRA Coordenação de Assistência ao Educando - CAED Coordenação de Biblioteca - CBIB Núcleo Pedagógico Multidisciplinar - NUPEM Núcleo de Atend. Pessoas com Necessidades Educ. Específicas - NAPNE
DEPESP	Coordenação de Pesquisa e Inovação - CPI Coordenação de Pós-graduação - CPOSG Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT
DEPEX	Coordenação de Integração Escola, Empresa e Comunidade - CIEEC Coordenação de Formação Inicial e Continuada - CFIC
DIEPE	Coordenação de Produção Animal - CPAN Coordenação de Produção Vegetal - CPV Coordenação de Processamento de Produtos Vegetais e Animais - CPPVA
DPLAD	Coordenação de Orçamento e Finanças - COFIN Contadoria Coordenação de Serviços Gerais - CSG Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado - CPALM Coordenação de Compras e Licitações - CCL Coordenação de Gestão de Contratos e Convênios - CCONV

Fonte: adaptado de IFRO (2016b).

A Diretoria de Ensino é responsável “pelo planejamento, avaliação, instrução e acompanhamento do processo pedagógico-administrativo e do controle acadêmico, especialmente no âmbito dos Cursos Técnicos e de Graduação, presenciais e a distância” (IFRO, 2016b p. 20). Todas as suas coordenações têm competências para atuarem na área de ensino do *campus*, voltando suas principais atividades aos discentes da instituição.

O Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação é responsável por “planejar, coordenar, executar e avaliar as ações de pesquisa, inovação e pós-graduação no *campus*” assim como suas coordenações subordinadas (IFRO, 2016b, p. 40). O Departamento de Extensão é responsável por “planejar, coordenar, executar e avaliar as ações de Extensão no *campus*”, assim como suas coordenações que são responsáveis por cursos de Formação Inicial e Continuada e pela Integração Escola, Empresa e Comunidade (IFRO, 2016b, p. 36).

O Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão é responsável pela “organização, planejamento e orientação das atividades realizadas nas Unidades de Produção constantes na estrutura organizacional do *campus* integrando as mesmas às atividades planejadas em conjunto com ações de pesquisa e extensão”. Essas Unidades de Produção referem-se à criação de animais, produção de plantas ou processamento de matérias-primas para o uso no processo de ensino e aprendizagem (IFRO, 2016b, p. 33).

Por fim, a Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD) é o setor que possui competências diversas na área executiva do *campus*, é responsável por “planejar, coordenar, supervisionar e avaliar, no âmbito do *campus*, as políticas e ações da administração orçamentária, financeira, gestão de materiais, gestão ambiental e estrutura física” (IFRO, 2016b, p. 44). Dentre suas diversas competências, a DPLAD realiza o planejamento estratégico e operacional e faz cumprir as políticas de planejamento da unidade, garante a disponibilidade de recursos materiais para o desenvolvimento das atividades de ensino e zela por sua

conservação, articula-se com os demais *campi* nos processos licitatórios com participação conjunta (compras compartilhadas) e ainda planeja e subsidia os processos de aquisições que são necessários ao desempenho das atividades da unidade (IFRO, 2016b).

Analisa-se também as coordenação subordinadas diretamente à DPLAD, tendo em vista ser uma diretoria heterogênea, voltada para as atividades administrativas do *Campus Cacoal*, dessa forma as competências de suas coordenações são: Coordenação de Compras e Licitações responsável pela realização dos procedimentos de contratações; Coordenação de Gestão de Contratos e Convênios responsável pelo planejamento, elaboração, análise e gerenciamento de contratos no *campus*; Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado responsável por exercer o planejamento, organização, coordenação e controle dos materiais de consumo e bens permanentes; Coordenação de Orçamento e Finanças responsável pelas ações de planejamento e execução orçamentária e financeira; Coordenação de Serviços Gerais setor responsável pela manutenção da infraestrutura predial, transportes e serviços de apoio administrativo; e Contadoria, responsável pela coordenação, execução e orientação das atividades relacionadas com a execução contábil (IFRO, 2016b).

Isto posto, observam-se, no *Campus Cacoal*, diversas competências técnicas em sua estrutura organizacional, com conhecimentos e habilidades na área de ensino, para atendimento direto aos discentes da unidade e com ações voltadas à pesquisa, inovação, pós-graduação e extensão; na área animal e vegetal, tendo em vista que é a característica principal do *campus*: atuar na área agrícola; e na área administrativa, que gerem as ações de planejamento, orçamento, controle e manutenção de materiais e estruturas físicas. Nesse diapasão, foram analisadas as competências (de acordo com os requisitos expostos na NLLC: formação acadêmica, experiência prévia e capacitação) dos servidores lotados na unidade.

#### **4.1.4 Avaliação das competências individuais disponíveis no IFRO *Campus Cacoal***

Quanto às competências individuais, o *Campus Cacoal* possui em seu quadro de pessoal os docentes, Professor de Ensino Básico Técnico Tecnológico – PEBTT, e os Técnicos Administrativos em Educação – TAE. Tendo no total 134 servidores lotados na unidade, distribuídos entre 74 docentes efetivos, 10 docentes substitutos e 50 técnicos administrativos (IFRO, 2023). Dessa forma, analisou-se a formação acadêmica e a experiência em licitação dos servidores.

Os PEBTT ingressam na unidade conforme sua área de atuação. Como os substitutos têm exercício provisório no *campus*, não são profissionais de carreira, não foram avaliados. Assim, os docentes efetivos estão distribuídos por disciplina conforme demonstra a Tabela 02.

**Tabela 02:** Docentes por disciplina de ingresso<sup>9</sup>

DISCIPLINA	QUANTITATIVO POR DISCIPLINA	TOTAL
Administração/ Física	4	8
Agroecologia/ Alimentos/ Artes/ Filosofia/ Florestas/ História/ Inglês/ Medicina Veterinária/ Móveis/ Música	1	10
Agronomia/ Matemática	9	18
Educação Física/ Informática/ Língua Portuguesa/ Química	3	12
Biologia/ Informática Geral/ Letras e Espanhol/ Pedagogia/ Sociologia	2	10
Geografia/ Zootecnia	6	12
Tecnologias Educacionais e Ensino Presencial e a Distância/ Linguística, Letras e Artes	1	1

Fonte: adaptado de IFRO [2023b]

Existe uma divergência entre o relatório extraído do SUAP-IFRO (IFRO, [2023b]) e entre o Painel de Indicadores do IFRO (IFRO, 2023) no quantitativo de docentes efetivos, enquanto o primeiro apresenta 71 professores em situação “Ativo Permanente”, esse último apresenta 74 efetivos, como não é possível extraír do Painel de Indicadores o quantitativo de docentes por disciplina de ingresso, os dados da Tabela 02 consideraram apenas o relatório SUAP-IFRO.

Com relação aos TAEs, o *campus* possui 9 servidores de classe C (ensino fundamental), 24 servidores de classe D (ensino médio) e 17 servidores de classe E (ensino superior). A Tabela 03 demonstra o mapa de cargos dos Técnicos Administrativos em Educação disponíveis no *Campus Cacoal*.

<sup>9</sup> As disciplinas com o quantitativo igual de professores ingressantes foram agrupadas. A descrição “Tecnologias Educacionais e Ensino Presencial e a Distância/ Linguística, Letras e Artes” é apenas uma disciplina, por ser um nome complexo, foi inserido na tabela de forma separada.

**Tabela 03** – Mapa de cargos TAEs

CARGO	QUANTITATIVO POR CARGO
<b>CLASSE C – ENSINO FUNDAMENTAL</b>	
Operador de Máquinas Agrícolas	1
Assistente de Aluno	5
Auxiliar em Administração	2
Auxiliar de Biblioteca	1
<b>CLASSE D – ENSINO MÉDIO</b>	
Assistente em Administração	9
Técnico de Laboratório Area - Informática	2
Técnico de Laboratório Area - Química	2
Técnico de Laboratório Area - Biologia	1
Técnico de Tecnologia da Informação	2
Técnico em Agropecuária	3
Técnico em Alimentos e Laticínios	1
Técnico em Contabilidade	1
Técnico em Enfermagem	1
Técnico em Secretariado	1
Tradutor Intérprete de Linguagem Sinais	1
<b>CLASSE E – ENSINO SUPERIOR</b>	
Administrador	3
Assistente social	1
Bibliotecário	1
Engenheiro Agrônomo	1
Médico Veterinário	1
Nutricionista	1
Pedagogo-Area	2
Psicólogo-Area	1
Técnico em Assuntos Educacionais	4
Tecnólogo-Formação – Processos Gerenciais	1
Tecnólogo-Formação – Recursos Humanos	1

Fonte: adaptado de IFRO (2023; [2023b])

No relatório extraído do SUAP-IFRO (IFRO, [2023b]) têm-se, ainda, dois servidores em situação “EXERC. 7 ART93 8112 – 44” prevista no § 4º, do art. 93, da Lei nº 8.112/1990 (servidor com exercício em outro órgão da Administração Federal que não tenha quadro próprio de pessoal). Um deles não possui descrição de cargo e o outro exerce o cargo de Auxiliar Operacional de Serviços Diversos. Esses dois servidores não estão relacionados no Painel de Indicadores do IFRO (IFRO, 2023).

Quanto aos cargos de apoio operacional e administrativo, que não necessitam de uma formação técnica ou acadêmica específica para ingresso no órgão, tais como os Auxiliares em Administração e os Assistentes em Administração, que podem ser lotados de acordo com a necessidade da unidade, identificou-se suas formações acadêmicas, conforme demonstrado no Quadro 09.

**Quadro 09** – Formação Acadêmica dos Auxiliares e Assistentes em Administração

CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Auxiliar em Administração	Recursos Humanos
	Engenharia Civil e Engenharia de Produção
Assistente em Administração	Contabilidade
	Administração
	Gestão Pública
	Geografia
	Direito
	Jornalismo
	Biomedicina

Fonte: adaptado de IFRO [2023b]

Não foi possível identificar a formação acadêmica de dois Assistentes em Administração, bem como, de dois servidores em situação “EXERC. 7 ART93 8112 – 44”, tendo em vista, que não há essa informação no SUAP-IFRO. Observa-se que, assim como os setores da estrutura organizacional do *campus*, os servidores possuem competências diversas para executarem as funções para as quais foram contratados. Algumas específicas, a exemplo dos cargos de Classe E, e outras de apoio, que podem ser utilizadas em diversas áreas, conforme a necessidade do órgão, como por exemplo o Auxiliar e o Assistente em Administração.

A Lei nº 14.133/2021, também prevê a experiência prévia, como requisito de competência em licitação, assim, servidores que atuaram nas licitações, regidas pela Lei nº 8.666/1993, possuem competências para executarem funções em licitação. De 2016 a 2022 os seguintes servidores atuaram nas licitações de compras compartilhadas no *Campus Cacoal*, conforme demonstrado no Quadro 10:

**Quadro 10** – Servidores atuantes em licitação de 2016 a 2022 no *Campus Cacoal* (continua)

IDENTIFICAÇÃO	CARGO/ ÁREA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	FUNÇÃO DESEMPENHADA
Servidor 1	Docente	Sociologia	Ordenador de Despesa
Servidor 2	Docente	Sociologia	Ordenador de Despesa
Servidor 3	Docente	Matemática	Ordenador de Despesa
Servidor 4	TAE – Assistente em Administração	Direito	Ordenador de Despesa
Servidor 5	TAE – Técnico em Assuntos Educacionais	Pedagogia e Contabilidade	Ordenador de Despesa
Servidor 6	Docente	Administração	Setor de Licitação Requisitante Equipe de Apoio
Servidor 7	Docente	Agronomia	Requisitante
Servidor 8	Docente	Zootecnia	Requisitante
Servidor 9	TAE - Administrador	Administração	Setor de Licitação; Requisitante; Pregoeiro; Equipe de Apoio

**Quadro 10** – Servidores atuantes em licitação de 2016 a 2022 no *Campus Cacoal* (conclusão)

IDENTIFICAÇÃO	CARGO/ ÁREA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	FUNÇÃO DESEMPENHADA
Servidor 10	TAE - Administrador	Administração	Pregoeiro; Equipe de Apoio
Servidor 11	TAE - Administrador	Administração	Requisitante; Equipe de Apoio
Servidor 12	TAE – Tecnólogo Formação	Processos Gerenciais	Setor de Licitação; Requisitante; Pregoeiro; Equipe de Apoio
Servidor 13	TAE – Técnico em Contabilidade	Ciências Contábeis	Requisitante

Fonte: adaptado de Brasil ([entre 2016 e 2022]) e IFRO ([2023b])

Para compor o Quadro 10 foram considerados apenas os servidores lotados na unidade atualmente. Além da formação acadêmica e a experiência prévia, os servidores necessitam de capacitações e atualizações constantes para executarem suas funções, objetivando a melhoria dos processos de trabalho em vista dos objetivos organizacionais, nesse sentido, analisou-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRO *Campus Cacoal*.

#### **4.1.5 Avaliação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRO *Campus Cacoal***

As capacitações em órgãos públicos deverão estar previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), devendo ser elaborado anualmente, para que seja executado no exercício seguinte. Deverá conter as demandas de desenvolvimento alinhadas com as estratégias do órgão, atendendo às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, em vigor e futura. Deve ser elaborado, de preferência, mediante diagnósticos de competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função) (BRASIL, 2019a).

No PDP-IFRO de 2022 identificaram-se demandas de alguns cursos voltados para a área de licitação, contudo, não foram identificadas as demandas específicas do *Campus Cacoal*, todas as demandas relacionadas no Processo SEI-IFRO nº 23243.003774/2022-59, são demandas do IFRO como um todo. Os cursos em licitação demandados foram:

- Congresso Brasileiro de Pregoeiros;
- Nova lei de licitações e contratos – 14.133/2021
- Formação e Atualização de Pregoeiros
- Curso Completo da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021)
- Completo e Prático da Planilha de Custos, Formação de Preços e Terceirização
- Compras Públicas Sustentáveis

Igualmente, não foi identificado se os cursos foram executados, tendo em vista, que o relatório das ações executadas do PDP 2022 ainda não foi inserido no processo. Já no PDP-IFRO de 2023, Processo SEI-IFRO nº 23243.002648/2023-68, as demandas estão separadas por unidade, entretanto, o *Campus Cacoal* não demandou curso específico de capacitação na área de licitação, para o exercício de 2023, e até o momento desse levantamento, a Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade não tem informações se algum servidor já realizou cursos na área.

Com relação aos anos anteriores, 2016 a 2021 (anos anteriores à Lei nº 14.133/2021 e posteriores à implantação das Compras Compartilhadas), não foi possível identificar se algum servidor realizou capacitações em licitação, tendo em vista que os processos de capacitação são de acesso restrito, e nem no SUAP-IFRO e nem no Painel de Indicadores do IFRO têm essas informações, e tampouco, há relatórios compilados das capacitações realizadas.

Isto posto, na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo com os Gestores do IFRO Campus Cacoal.

#### 4.2 Pesquisa De Campo

Como perfil do entrevistado, foi identificado o cargo para o qual foi contratado, Técnico Administrativo em Educação (TAE) ou docente, o tempo de atuação na função, se teve capacitação em licitação e se atuou em alguma função da licitação. O Quadro 11 demonstra o perfil dos entrevistados.

**Quadro 11 - Perfil dos Entrevistados**

GESTOR	CARGO	TEMPO	CAPACITAÇÃO EM LICITAÇÃO	ATUAÇÃO
GL1	TAE	1a11m	Formação em Administração Especialização e mestrado em gestão pública. Pregoeiro e outros cursos na área de licitação.	Setor de Licitação; Pregoeiro; Requisitante.
GT1	Docente	3a6m	Curso - Banco de Preços Orientações quanto à elaboração de documentos	Requisitante. Elaborou ETP no SEI
GT2	TAE	10m	Sem capacitação oficial. Orientações para a descrição de itens	Requisitante, apenas descreveu os itens necessários, não elaborou nenhum documento. Ateste no recebimento de materiais.
GE1	Docente	1m	Sem capacitação oficial. Orientações para execução de atividades de licitações	Autoridade Competente.
GE2	TAE	1m	Formação em Administração Especialização em logística e mestrado em gestão estratégica. Pregoeiro e outros cursos na área de licitação.	Pregoeiro; Requisitante; Membro de Equipe de Planejamento.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023).

Os resultados obtidos nas entrevistas serão apresentados em três subseções: Entrevista com Gestor de Licitação; Entrevista com Gestores de Nível Tático e Entrevista com Gestores de Nível Estratégico.

##### 4.2.1 Entrevista com Gestor de Licitação

Quanto ao Gestor de Licitação do *Campus Cacoal*, obtiveram-se os seguintes posicionamentos:

**a) Planejamento das Compras Compartilhadas:** As compras compartilhadas, em um melhor entendimento, as licitações compartilhadas ocorrem apenas no âmbito do IFRO com a intenção de se melhor aproveitar o Sistema de Registro de Preços. Foram pré-definidos itens que atenderiam a todo o órgão, esses itens formam divididos em 60 a 70 licitações, e distribuídas às unidades do instituto que ficaram com a incumbência de realizá-las anualmente para atender às diversas necessidades. Assim um *campus* realiza no máximo 10 licitações compartilhadas por ano, não só com suas próprias demandas, mas para atender as demandas das demais unidades, evitando-se a repetição de licitações de um mesmo objeto, dentro do mesmo órgão.

Esse contexto das licitações compartilhadas deveria ter sido modificado quando da exigência do Governo Federal de centralização das compras, o que na normativa exigia-se de fato as compras compartilhadas, onde uma única unidade realizaria as licitações e compras para todas as demais, o que não ocorreu no IFRO. Continuou-se com o mesmo *modus operandi*, a única diferença foi que passou a se licitar apenas na UASG da Reitoria, e as compras (empenho, liquidação, pagamento) continuam sendo realizadas em cada unidade.

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

Alguns problemas decorrem dessa falta de organização, tais como: unidades que não estão executando as licitações que deveriam, incorrendo, assim, na falta de itens para as demais; demora de até dois anos para concluir uma licitação; repetição de itens que já estão na lista, gerando retrabalho para a unidade gerenciadora, que precisa analisar essa inclusão de novos itens; discrepância no quantitativo de cada item, é informado uma quantidade do item bem acima da média das demais unidades. O Plano Anual de Contratação (PAC) também não está funcionando como deveria, está sendo informado as demandas com base no que foi realizado no ano anterior, contudo, nem sempre reflete a real necessidade, como por exemplo, a realização de eventos que necessitam de fornecimento de bens ou serviços, e ainda, o PAC é feito pelo setor de licitação e não pelo requisitante, como define a lei.

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

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

A extinção desse modelo de compras é uma solução distinta para a resolução de parte do problema de organização, cada unidade passaria a fazer somente as licitações com demandas próprias, com a possibilidade de informar às demais unidades sobre a realização da licitação para manifestação de interesse em participar, ou então, de fato centralizar numa única unidade de compra,

**b) Segregação de Função:** Quanto à segregação de função, é, como já destacado, a forma como o serviço público encontra de fiscalizar seus próprios atos, no entanto há gargalos

que dificultam a sua operacionalização, tais como: a atuação não efetiva dos requisitantes no processo, que acaba recaindo as atribuições desse agente em outro que não deveria assumir a função, por exemplo, o pregoeiro muitas vezes atua numa comissão de planejamento porque o requisitante não atuou. Outro gargalo é a contratação de pessoal. O IFRO tem expandido suas atividades, aumentando estruturas e serviços ofertados, contudo, a contratação de servidores não tem acompanhado esse crescimento, gerando uma sobrecarga aos servidores existentes que passam a acumular funções.

Existe no IFRO uma cultura do pregoeiro compor comissão de planejamento. Nem sempre está destacado na portaria, que a função daquele servidor é a de pregoeiro, mas na execução da fase externa, é o mesmo servidor que atua. Outra situação é a assinatura do pregoeiro em Edital de Licitação como um validador daquelas normas. No *Campus Cacoal* acontece do Diretor de Planejamento e Administração, por vezes, se colocar como demandante do processo, visto que a atuação do setor que seria o requisitante ser insuficiente ou falha.

A falta de organização impacta no planejamento e o cumprimento da segregação de função acaba sendo relegado à segundo plano. As soluções apontadas para mitigar essas situações seriam: uma campanha de conscientização dos servidores sobre suas responsabilidades frente à um processo de compras, em que cada servidor, dentro da sua área de atuação e conhecimento, contribui no planejamento da compra, para que a execução das funções não se acumule de forma simultânea; e melhor dimensionamento da expansão, crescer naquilo que é possível, não aumentar a oferta de serviços se não há possibilidade de contratar novos servidores, melhorar ou até mesmo reduzir os serviços para que a oferta seja feita com qualidade.

c) **Gestão por Competência:** Destaca-se a preocupação com modismos [sic] na área de administração e também a imposição de modelos administrativos da iniciativa privada no âmbito da administração pública. Não que os modelos não sejam importantes, ou que não funcionem, mas nem sempre são adequados à realidade do órgão, e estar previsto numa Lei Federal torna-se obrigatório o uso. A gestão por competência deve ser precedida de um mapeamento, contudo o gestor não tem tempo hábil para fazer esse mapeamento e a partir disso tomar a melhor decisão.

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

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

É comum o servidor se negar a participar, pois acredita que foi contratado para ser “apenas” professor, ou enfermeiro ou outro cargo específico, contudo na administração pública, se o servidor for requisitado para ser pregoeiro, ou fiscal de contrato, faz parte de suas atribuições, nada impede de exercer essas funções. Se não tem o conhecimento, pode ser capacitado para a função, se não tem habilidade, com a execução da função, adquire-se, mas

tudo depende da atitude do servidor, de internalizar que ele tem o dever de cumprir esse tipo de função.

Em licitações, as competências requeridas são quanto ao conhecimento do objeto da contratação. Para o requisitante, a principal competência é quanto ao conhecimento do produto ou serviço que se pretende adquirir, sua especificação, bem como a estipulação de normas e regras de fornecimento. O pregoeiro precisa ter conhecimento da legislação e dos sistemas de compras, podendo ser qualquer servidor a executar essa função.

d) **Requisitantes:** O requisitante é o principal agente do planejamento de uma licitação, em torno de 70% do resultado do certame, seja do sucesso ou fracasso, deriva de sua atuação na fase preparatória. Uma boa contratação tem relação direta com a especificação técnica do produto e da definição de regras de fornecimento, o documento fundamental desse planejamento é o Estudo Técnico Preliminar, que prevê as possíveis soluções para uma demanda específica, e não é utilizado como deveria ser.

A participação do requisitante no processo licitatório está aquém do necessário para se ter uma boa contratação, a exemplo da descrição do objeto da licitação, o requisitante, ao descrever um objeto, por vezes apenas copia uma descrição pronta num endereço eletrônico e envia para o setor de contratação, não tem uma mínima preocupação de, por exemplo, retirar as propagandas que vem junto. Então é uma situação que dificulta a atuação da Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD).

Outra situação é a não definição clara de quem seriam os requisitantes das compras, quem é o setor ou servidor que responderá por aquela aquisição. Os servidores que estão lotados nos demais setores do órgão, fora DPLAD e Coordenação de Compras e Licitação (CCL) entendem que seja responsabilidade apenas desses dois setores a execução de uma licitação, o que reflete numa baixa produtividade ou eficiência dos setores demandantes, quase uma ausência desse agente no processo. Contudo, a lei é bem clara, o requisitante é o principal agente e seus conhecimentos é que vão direcionar a compra.

A CCL não tem o conhecimento de todos os objetos a serem licitados, para isso, teria que existir uma equipe multidisciplinar, o que não é possível devido as características do órgão e também do quantitativo de servidores disponíveis, então, normalmente, a coordenação de compras é composta apenas por um servidor, que exerce a função de pregoeiro e as demandas devem vir do requisitante, seja ele um professor, um enfermeiro, um pedagogo, ou quem estiver precisando do bem ou serviço.

Essa baixa ou ausente participação do requisitante na fase preparatória reflete no momento do recebimento do produto, geralmente é a etapa do processo que o requisitante de fato atua, e onde identifica-se as falhas da contratação. O servidor não quer receber o objeto, pois não atenderia a demanda, contudo, nessa fase do processo, que já encerrou a seleção do fornecedor, já foi aceito o objeto, já foi empenhado, e o fornecimento está adequado com as etapas anteriores, dificilmente será possível recusar o produto. A especificação, a definição de regras deveriam ter sido claramente definidas nas etapas anteriores, e isso depende do requisitante, que é o agente que detém o conhecimento tanto da demanda quanto do objeto que irá suprir essa necessidade.

Nas licitações compartilhadas, não se deveria ter a preocupação com especificação dos objetos, tendo em vista já haver a listagem pré-definida, sendo necessário apenas a revisão periódica. O requisitante deveria atuar no planejamento de fato, identificar os erros ou falhas da contratação anterior e melhorar para a próxima, participando das etapas necessárias, a preparação da licitação, a análise de aceitação do produto na fase de seleção dos fornecedores e no momento do recebimento, com o ateste.

e) **Capacitação:** Existe o plano de capacitações em geral, contudo, devida a alta rotatividade e a falta de servidores, as capacitações sobre a Nova Lei de Licitações foram direcionadas para quem ocupa a função mais específica, que é o agente da contratação, o

pregoeiro. Não foi elaborado um plano específico devido às problemáticas apontadas. A capacitação é vista como primordial, e deve estar atrelada aos objetivos, para atender a uma necessidade específica. O servidor deverá ser capacitado naquilo que ele de fato irá utilizar. Capacitar por capacitar, não é viável, nem para o servidor que demanda um tempo para realizar essa capacitação, nem para o órgão, que não receberia o retorno desse investimento.

Quanto às capacitações sobre a Nova Lei de Licitações, apenas foram feitas as que fazem releitura, ou leitura explicada da lei, ainda não se teve uma capacitação específica para a operacionalização do sistema, com as devidas alterações promovidas pela lei. O *Campus Cacoal* possui quatro pregoeiros, e necessita ainda de definição se todos serão capacitados, ou se somente o servidor que estará de fato atuando. A preocupação é conseguir operacionalizar o sistema, e os gargalos só serão identificados quando estiver sendo aplicada a nova lei.

Para os demais envolvidos, o requisitante, em específico, a capacitação não está sendo feita, e decorre das problemáticas apontadas anteriormente, sobre a baixa ou ausência de participação desse agente no processo, não sendo possível identificar o servidor específico que necessita de capacitação. É necessário que os requisitantes se capacitem, tanto na elaboração do documento, quanto na operacionalização do sistema. O Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência são feitos eletronicamente, via Portal de Compras do Governo Federal, no entanto, no *Campus* são realizados via SEI, e um servidor específico (com o conhecimento do sistema) lança as informações no sistema, o que não é o correto.

Uma dificuldade de realizar as capacitações deriva, também, da falta de servidores para executar as diversas demandas do órgão, bem como, das constantes alterações da legislação. O servidor deve dispender um tempo considerável para se capacitar e quando finaliza, alguma regra, ou normativo alterou-se, com isso, gera ou exige-se uma nova capacitação e o órgão não tem tempo e nem recurso disponíveis para as capacitações constantes.

f) **Requisitantes das Compras Compartilhadas:** Nas licitações compartilhadas, é difícil a definição de quem é o setor demandante, tendo em vista que, nesse modelo existe o órgão gerenciador e o órgão participante. O órgão participante envia suas demandas, tornando-se, assim, o requisitante daquela licitação. No caso do IFRO, as unidades participantes são os requisitantes (Reitoria e *Campi*). Existe o setor que faz as solicitações nas demais unidades, mas dificilmente vem explícito quem são nas manifestações de interesse.

Quanto ao *Campus Cacoal*, entende-se que os demandantes das compras seriam:

- I. Esgotamento de fossa: Coordenação de Serviços Gerais (CSG);
- II. Madeiras: CSG e Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (DIEPE);
- III. Ar-condicionado: CSG e Diretoria de Ensino (DE);
- IV. Filtros e Elementos filtrantes: CSG e DE (bebedouros);
- V. Bombas d'Água: CSG e DIEPE;
- VI. Medicamentos Veterinários: DIEPE (licitação, a princípio, repassada ao *Campus Jaru* como órgão gerenciador).

g) **Centralização das Compras:** Umas das soluções apontadas para a melhor operacionalização da segregação de função seria uma unidade centralizada de compras ligada diretamente à Reitoria, podendo alocar em torno de 7 servidores, onde cada servidor estaria responsável por realizar 10 licitações por ano (por exemplo), e teriam a função exclusiva de pregoeiros. Dessa forma, executariam a fase externa da licitação sem a participação direta nas demais fases, principalmente na fase de planejamento. O Edital chegaria pronto a essa unidade, com indicação do servidor que irá realizar aquela licitação específica.

Hoje, no IFRO, é possível a aplicação desse sistema, tendo em vista a possibilidade do Teletrabalho, os servidores não necessitariam se deslocar para a capital, podendo trabalhar de suas cidades de origem, assim cada *campus* disponibilizaria um servidor para exercer a função específica de pregoeiro, e esse não exerceeria outra função.

A centralização traria uma padronização, de fato, para as compras do IFRO, pois observa-se que, mesmo havendo minutas padronizadas dos documentos, disponibilizadas pelos órgãos de controle, há diferentes tipos de modelos utilizados no âmbito da instituição. Em fiscalização de contratos, também não se tem uma padronização, por exemplo, uma unidade renova o contrato, mas a outra não, sendo que é o mesmo fornecedor, o mesmo órgão, apenas unidades diferentes. Cada unidade age independente das demais, quando deveriam ter a mesma linha de planejamento e execução.

O Quadro 12 demonstra de forma sintética, as respostas obtidas na entrevista realizada com o Gestor de Licitação do *Campus Cacoal*.

**Quadro 12** – Resultados de entrevista realizada com Gestor de Licitação (continua)

Categoria	Gestor de Licitação
<b>Planejamento das Compras Compartilhadas</b>	<p>Deficiente; necessita de revisão e organização prévia.</p> <p><u>Problemas:</u> Não realização das licitações por algumas unidades; falta de itens licitados; retrabalho (uma unidade tem que fazer a licitação obrigatória e a licitação que não foi feita, visto que a unidade responsável não fez e há a necessidade do item. Ex.: água mineral e gás de cozinha); inserção de itens que já constam em planilhas (repetição/ duplicação de itens. Muda-se a descrição, contudo, a marca e modelo referenciais são iguais).</p> <p><u>Soluções:</u> Centralização das compras em uma unidade específica na Reitoria para atender as demandas do IFRO como um todo; catálogo de itens em sistema (SUAP) de inserção contínua de demandas como alternativa ao uso das planilhas compartilhadas; ou extinção do modelo de compras compartilhadas/ centralizadas.</p>
<b>Segregação de função</b>	<p><i>“relegando a um segundo plano ou até terceiro a segregação [...] então há falhas. E eu não vejo isso como positivo”.</i></p> <p>Necessária, porém com dificuldades de operacionalizar.</p> <p><u>Problemas:</u> Baixo quantitativo de servidores disponíveis; não atuação efetiva dos servidores nas funções necessárias à execução da licitação; grande volume de serviço devido à expansão de atividades; gera acúmulo de funções.</p> <p><u>Soluções:</u> Conscientização dos servidores quanto às suas funções; reanálise da necessidade de crescimento; melhora da oferta de serviços em vez de expansão; prezar pela qualidade e não pela quantidade.</p>

**Quadro 12 – Resultados de entrevista realizada com Gestor de Licitação (conclusão)**

Categoria	Gestor de Licitação
<b>Gestão por Competências</b>	<p><i>“isso é feito no dia a dia, sem seguimento de uma regra, e por que você não coloca, então, uma regra? Vamos fazer um mapeamento de competências, [...] e a partir de agora, eu utilizo esse mapeamento para [...] orientar as minhas atividades das compras públicas, das contratações. Por que você não faz? Não tem [...] servidor suficiente, há uma rotatividade muito alta. É possível que quando eu terminar esse mapeamento, se eu me propor a fazer isso, já mudou o quadro de servidores. Já saiu, já se alterou e eu não tenho só licitações para cuidar. Eu não tenho só compra [...] é muito dinâmico”.</i></p> <p>Não há mapeamento. Feita de forma empírica, por observação. Olha-se o perfil do servidor. Conhecimento – adquirido por treinamento Habilidade – pôr em prática o treinamento Não há política de imposição, o servidor é convidado a participar das funções necessárias (muitas vezes se nega [atitude], o que gera ainda mais dificuldades na designação de agentes).</p> <p><u>Problema:</u> Alta rotatividade de servidores.</p>
<b>Função Requisitante</b>	<p>Principal agente do planejamento. Precisa ter conhecimento sobre o objeto (competência). 70% do resultado da licitação, sucesso ou fracasso, se dá pela atuação do requisitante.</p> <p><u>Problema:</u> Dificuldade de atuação, falta de comprometimento do agente.</p> <p><u>Solução:</u> Necessita de ações de massificação de conhecimento quanto à suas atribuições no processo.</p>
<b>Capacitação</b>	<p><i>“eu vejo como primordial a capacitação. Eu gosto de capacitação, [...] atrelado a objetivos”</i></p> <p>Aos setores de contratação e agente de contratação/ pregoeiro. Não há um plano de capacitações elaborado para licitação.</p> <p><u>Problema:</u> Falta de tempo do servidor para se capacitar, frente às demandas de serviço, constantes alterações legislativas e número insuficiente de servidores disponíveis.</p>
<b>Requisitantes das Compras Compartilhadas</b>	<p>a) Esgotamento de fossa: CSG; b) Madeiras: CSG e DIEPE; c) Ar-condicionado: CSG e DE; d) Filtros e Elementos filtrantes: CSG e DE; e) Bombas d'Água: CSG e DIEPE; f) Medicamentos Veterinários: DIEPE</p>

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023).

#### 4.2.2 Entrevista com Gestores de Nível Tático

Quanto aos Gestores de Nível Tático do *Campus Cacoal*, foram obtidos os seguintes posicionamentos:

- a) **Planejamento:** é a etapa de se descrever o objeto da contratação, de como será a compra, se é apenas um equipamento ou necessita de acessórios ou manutenção inclusa. É a previsão do uso de algum material em momento futuro e solicitar com antecedência. Após

descrito o objeto, envia-se o processo para andamento na Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD).

b) **Segregação de função:** separação dos setores por etapa do processo, e necessita de imparcialidade na participação das etapas.

c) **Documentos:** de forma geral, os gestores não conhecem os documentos, apenas um deles tem conhecimento do Estudo Técnico Preliminar (ETP), e já elaborou o ETP numa contratação, contudo, apenas no Sistema Eletrônico de Informações SEI-IFRO, não fez o ETP Eletrônico, via Portal de Compras do Governo Federal. Há uma divergência no entendimento de quem seja o responsável por elaborar os documentos da fase interna da licitação (ver Quadro 13).

d) **Competências:** entende-se, como competências em licitação, que os agentes devem ter conhecimento sobre o material e de como realizar uma descrição imparcial, ter paciência e atenção, e entender os termos utilizados no âmbito de um processo licitatório.

e) **Capacitação:** as respostas à pergunta de contribuição foram sobre a necessidade de conhecimento dos trâmites da licitação, que os servidores sejam informados ou até mesmo capacitados sobre o processo, para que exista um conhecimento nivelador. Necessário explicar o fluxo, os prazos, os termos, e as soluções apontadas foram realizar reuniões gerais, mini oficina ou palestra para esse tipo de informação.

O Quadro 13 demonstra de forma sintética, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os Gestores de Nível Tático do *Campus Cacoal*.

**Quadro 13** - Resultados de entrevistas realizadas com Gestores de Nível Tático (continua)

Categorias	GT1	GT2
<b>Planejamento</b>	Entender qual é a demanda (equipamento, manutenção; acessórios) Descrever como será a compra.	Descrever a demanda e enviar para autorização do chefe imediato. Envia-se à DPLAD para trâmites da licitação e posterior registro em Ata. Prever o uso de um material em momento futuro e solicitar com antecedência.
<b>Segregação de função</b>	Separação dos setores: Solicitante; Setor da licitação (legislação) Recebimento Imparcialidade nas etapas	Separação dos setores por etapa do processo.
<b>Funções</b>	Requisitante - responsável pela descrição correta	Sabe que tem o pregoeiro, atua no pregão, mas não entende o que é um pregão. Planejamento da licitação e a contratação do serviço feito pela DPLAD Requisitante - Setor responsável pela demanda da licitação e solicitação de compra do material
<b>Documentos</b>	Conhece ETP - Documento para descrever o objeto da licitação, apenas no SEI, não conhece o eletrônico. ETP – Requisitante.	Não conhece e não elaborou nenhum documento. DFD – Requisitante ETP – setor de compras, CCL. TR – DPLAD

**Quadro 13 - Resultados de entrevistas realizadas com Gestores de Nível Tático (conclusão)**

Categorias	GT1	GT2
<b>Competências</b>	Conhecimento sobre o material. Conhecimento sobre como fazer uma descrição imparcial	Paciência, atenção. Entender os termos (ata, empenho, compra, recurso).
<b>Capacitação</b>	Necessário que os servidores (todos) conheçam os procedimentos de uma licitação, entendam do fluxo e os prazos para aquisição de material. <u>Solução:</u> Reunião geral, uma ou duas vezes ao ano, mostrando o fluxo do processo (mini oficina/ palestra); existe o processo burocrático, com fins de transparência.	“ <i>Eu vejo que falta ter um pouquinho mais de informação para a gente, o que é cada coisa</i> ”. Não entende o processo como um todo de contratação. Explicar e contextualizar os termos e o processo de compras para todos os servidores. <u>Solução:</u> Utilizar das reuniões gerais para esse tipo de informação.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023).

Diante da coleta de dados e da limitação da participação de todos os sujeitos definidos a priori, a pesquisa foi estendida aos Gestores de Nível Estratégico, Gestor local da unidade e 1 Gestor estratégico da Reitoria, que responde pelos demais gestores do IFRO. Na próxima seção são apresentados os resultados obtidos nessas duas entrevistas.

#### 4.2.3 Entrevista com Gestores de Nível Estratégico

a) **Planejamento:** em nível de *campus*, o gestor acredita que as compras compartilhadas não têm funcionado e acaba prejudicando o andamento das atividades. A ideia da nova gestão é focar as compras na unidade, não deixando de fazer as compartilhadas, contudo, o que puder fazer no âmbito do *campus*, será priorizado. É necessário fazer uma readequação das funções, realocar os servidores, uma vez que as funções também influenciam na organização. Dessa forma, as compras serão otimizadas, mas localmente.

Como a nova gestão assumiu no meio do ano, com o planejamento já em andamento, não há muito o que se fazer até o final de 2023, apenas executar o que já estava previsto. Já para o ano de 2024, pretende-se fazer um planejamento e gestão diferentes do que vem sendo executado, e espera-se que com uma equipe completa.

Em nível de IFRO, o gestor acredita que as compras compartilhadas têm benefício para a administração e afirmou que a gestão pretende continuar utilizando esse sistema dentro da instituição. Não obstante, é necessário realizar ajustes nas contratações, centralizar algumas mais específicas e também reavaliar as compras em vista da estrutura de cada *campi*, visto que, além dos normativos desatualizados, existem unidade com limitações, seja de número de servidores, seja na estrutura de modo geral, que não comporta a execução de aquisições de maior complexidade. Colocou-se, ainda, que a gestão, a princípio, não tem planos de centralizar as compras numa única unidade, mesmo com a ajuda dos *campi*. O que se pretende é dividir a execução em 3 UASGs distintas, já que hoje opera-se apenas na UASG da Reitoria, todavia, ainda há que se discutir essa possibilidade com os demais gestores.

Com relação à uma revisão desse sistema, ainda não foi discutido, de forma geral, com a nova gestão do IFRO. Uma das críticas do novo Reitor, enquanto candidato, era justamente as compras compartilhadas. É previsto que a revisão das compras compartilhadas ocorra ainda no segundo semestre de 2023. Quanto à edição de regulamentos no *campus*, a gestão está

aguardando a reestruturação dos setores para que possa debater essas questões e enquadrar os procedimentos dentro lei. E no âmbito do IFRO, ainda não tem previsão de se fazer algum regulamento em vista da Nova Lei de Licitações e Contratos.

a) **Gestão por competências:** Pretende-se trabalhar a gestão por competência e designar os servidores conforme suas expertises e competências nas funções, principalmente na licitação que é “a alma de tudo”. Contudo, o *campus* passa pela problemática da falta de servidores, principalmente no âmbito da Diretoria de Planejamento e Administração. Há alguns servidores afastados e outros cargos estão vagos, é necessário reestruturar os setores, recompor a equipe, para que essa gestão seja feita.

No que tange ao IFRO, ainda não tem previsão de ser aplicada a gestão por competências, seja em licitação, seja nas demais áreas. Existem diálogos a respeito, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) está à frente da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2017, que consta essa previsão da gestão por competência, mas ainda não foi aprovado, então, não se sabe como será a aplicação desse modelo gerencial.

b) **Requisitantes:** O gestor local acredita que os demais setores devem estar envolvidos no processo de compra, tendo em vista que muitos objetos licitados são específicos e quem está executando a licitação, não tem o conhecimento daquilo que é preciso adquirir. “a participação de todos nesse processo é importante”, contudo, não é fácil conseguir esse envolvimento. É necessário muito diálogo, para que as decisões sejam tomadas de forma que as pessoas envolvidas sejam ouvidas e não sejam excluídas do processo. Possibilitar uma gestão participativa, para que os servidores se sintam parte da gestão e contribuam para a melhoria dos processos.

Já uma segunda visão de gestor estratégico, considera que o requisitante é indispensável dentro do processo, pois é ele quem vai dar as diretrizes da contratação ou quem vai definir efetivamente o objeto e suas características. Apesar disso, existem duas problemáticas principais quanto a participação desse agente. (1) não se indica, efetivamente, quem que necessita do bem ou serviço no processo, designa-se agentes para o acompanhamento, mas sem conhecimento do objeto; (2) não se capacita os requisitantes. Capacita-se muito que vai executar a licitação, Diretorias de Administração, pregoeiros, mas os requisitantes, não. É necessário a orientação e capacitação desses agentes para que se tenha uma efetiva designação.

c) **Capacitação:** A capacitação dos servidores sobre assuntos específicos da gestão, também é importante, pois favorece o entrosamento entre os servidores. Nem sempre docentes e técnicos conseguem compreender que estão conectados numa engrenagem, que a ação de um depende do outro para que o trabalho seja realizado. Nem todos conhecem os trâmites de uma licitação, o que acaba sendo um problema na gestão. O diálogo e a capacitação tornam-se importantes nesse processo para resolver o problema de envolvimento.

As soluções apresentadas para a capacitação dos agentes é a utilização de recursos já disponíveis no IFRO para a realização de alguns vídeos de instrução, como a Plataforma Moodle (Ambiente Virtual de Aprendizagem do IFRO), para, por exemplo, explicar como elaborar estudo técnico preliminar, termo de referência, mapeamento de riscos de forma geral, e assuntos mais específicos, a indicação de realizar os cursos pelas escolas de governo. Isto posto, o Quadro 14 demonstra de forma sintética, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os Gestores de Nível Estratégico do IFRO.

**Quadro 14 - Resultados de entrevistas realizadas com Gestores de Nível Estratégico**

CATEGORIAS	GE1	GE2
<b>Planejamento</b>	Compras compartilhadas necessitam de reestruturação, pois não tem funcionado adequadamente. Será dado preferência às licitações de demandas locais. Necessária a reestruturação de funções com realocação de servidores, e enquadramento dos procedimentos dentro da Nova Lei de Licitações.	Compras compartilhadas trazem benefícios ao órgão, mas necessitam de revisão, tendo em vista a desatualização dos normativos. Pretende-se readequar as compras em vista da estrutura de cada unidade. Não se intenciona extinguir o sistema, tampouco centralizar numa única unidade. Não há previsão de elaboração de regulamentos sobre a Nova Lei de Licitações
<b>Gestão por Competência</b>	Designar os servidores conforme suas expertises e competências nas funções.	Não há previsão de se implantar o modelo gerencial no âmbito da instituição, apesar de haver diálogos sobre.
<b>Requisitante</b>	A participação de todos os servidores é importante, tendo em vista os diversos objetos licitados com suas especificidades, que apenas o interessado tem conhecimento sobre. Existem entraves na participação, que se pretende solucionar com uma gestão participativa, diálogo e capacitação.	Agente indispensável na elaboração da licitação. <u>Problemas:</u> A não correta designação de agentes e a falta de capacitação.
<b>Capacitação</b>	Favorece o entrosamento entre servidores, pois nem todos conhecem os trâmites. O diálogo e a capacitação podem resolver o problema da falta de envolvimento dos servidores no processo.	Utilização de recursos já disponíveis no IFRO, como a Plataforma Moodle, para instruções gerais sobre o processo. Indicar aos agentes a necessidade de realizar cursos específicos pelas escolas de governo.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023).

Finalizada a exposição dos resultados obtidos, na próxima seção faz-se sua discussão.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo observados os objetivos específicos definidos para esse estudo, nesta seção serão discutidos os resultados obtidos nas pesquisas documental e de campo. Quanto ao objetivo intermediário “descrever as competências requeridas para os requisitantes no exercício de suas funções, ante a fase de planejamento da licitação, em vista das características inerentes de cada aquisição em compras compartilhadas”, a vista do comando da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021 contido no art. 7º, II “tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo [...]” (BRASIL, 2021a), identificou-se que as formações compatíveis, para atuar na fase de planejamento da licitação, são em Administração, Ciências Contábeis e Direito, e áreas correlatas ou derivadas.

No IFRO *Campus* Cacoal foi identificado que dentre os Docentes e os Técnicos Administrativos em Educação (TAE), existem servidores com as formações requeridas para atuação em licitação, sendo apresentados conforme a Tabela 04.

**Tabela 04** - Formação requerida em licitação disponível no *Campus* Cacoal

Cargo	Formação Acadêmica	Quantitativo
Docente	Administração	4
TAE - Administrador	Administração	3
TAE - Assistente em Administração	Administração	1
TAE - Assistente em Administração	Contabilidade	1
TAE - Assistente em Administração	Direito	1
TAE - Assistente em Administração	Gestão Pública	1
TAE – Técnico em Contabilidade	Contabilidade	1
TAE - Tecnólogo-Formação	Processos Gerenciais	1
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023)

Quanto às atribuições relacionadas a licitações e contratos, identificou-se que 13 servidores (Quadro 10) já atuaram nas fases de planejamento e seleção de fornecedores, desse total, 7 servidores tem a formação acadêmica requerida para atuação em licitação (Tabela 04). Em questão de capacitação, foi identificado que apenas 1 servidor do lotado no *Campus* possui capacitação por escola de governo (Quadro 11). Não é possível afirmar que os demais não tenham sido capacitados em algum momento, visto que, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRO não há informações sobre as ações de capacitação realizadas, e no SUAP-IFRO não tem informações sobre capacitação.

Na pesquisa de campo foi levantada a necessidade de capacitação (qualificação atestada), tanto para os agentes de licitação, quanto para os demais servidores da unidade. É necessário a capacitação específica para atuação em licitação, bem como, uma capacitação geral (de nivelamento) para todos, pois existe uma dificuldade de entendimento quanto aos procedimentos de uma contratação pública, assim, evidencia-se o que dizem os autores Magina (2019); Di Pietro et al. (2022); Justen Filho (2022) sobre a necessidade de capacitações aos agentes públicos. Ademais, identificou-se também que a falta de capacitação deriva do número reduzido de servidores disponíveis para atuar na licitação, em vista da carga de demandas da unidade como um todo, o que por vezes sobrecarrega um agente, deixando a capacitação em segundo plano.

Quanto às competências requeridas para o requisitante atuar na fase de planejamento da licitação, identificou-se que necessita, além da formação acadêmica, ou da experiência, ou da capacitação, de conhecimentos sobre o objeto a ser demandado, sua especificação e normas de fornecimento, além de conhecer os termos, a legislação e a operacionalização de sistemas. Foi levantando, ainda, que os envolvidos precisam ter o perfil adequado com a função, corroborando com os autores Carvalho et al. (2022); Ferreira Filho (2022); Justen Filho (2022); Pires e Parziale (2022), ou adaptar-se a ela, ser imparcial, ter paciência e atenção no desenvolvimento das atividades e que a habilidade decorre do conhecimento posto em prática.

Assim, sendo observadas a tríade da competência, conhecimentos, habilidade e atitudes (GUIMARÃES, 2000; TOSTA; VIEIRA, 2018; MAXIMIANO; NOHARA, 2021; SILVA et al., 2021), e a partir da coleta de dados da pesquisa de campo, utilizando a fala dos entrevistados, foi possível descrever as competências requeridas para os requisitantes, conforme exposto no Quadro 15.

**Quadro 15** – Competências requeridas para os requisitantes

<b>Competências</b>	
Conhecimentos	Conhecer o objeto demandado; Descrever o objeto e normas de fornecimento; Conhecer termos, legislação e a operacionalização dos sistemas.
Habilidade	Pôr em prática os conhecimentos adquiridos; Descrever objetos de forma imparcial; Operacionalizar os sistemas;
Atitudes	Adaptação; Imparcialidade; Paciência; Atenção.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023)

Reitera-se que, apesar de não terem sido exploradas as atitudes em profundidade, ainda assim, foi possível atribuir os aspectos adaptabilidade, imparcialidade, paciência e atenção aos comportamentos relevantes para o contexto da fase de planejamento da licitação, corroborando com o entendimento dos autores Rodrigues; Souza Júnior e Almeida (2022). Não obstante, vale ser observado o que Almeida (2022, p. 92) traz como atributos necessários à execução da função de requisitante, dentre elas “possuir idoneidade; - ter interesse, vontade de aprender e de se desempenhar; - possuir boa índole; - possuir caráter ético; - dever de buscar sempre o conhecimento; e - respeitar o erário”, podendo considerá-los como atitudes frente ao processo licitatório.

Desta forma, em vista das características de cada aquisição<sup>10</sup>, das competências setoriais disponíveis<sup>11</sup> e do conhecimento necessário para atuar como requisitante (Quadro 15) no IFRO *Campus Cacoal*, identificou-se que os setores que melhor se adequam para exercerem essa função nas compras compartilhadas são: Coordenação de Serviços Gerais (CSG); Diretoria de Ensino (DE) e Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão (DIEPE), conforme demonstra-se no Quadro 16.

<sup>10</sup> Ver item 4.1.2, p. 48.

<sup>11</sup> Ver item 4.1.3, p. 49.

**Quadro 16** - Requisitantes das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*

OBJETO	REQUISITANTE	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
Aquisição de Bomba d'água	CSG e DIEPE	Conhecimentos e habilidades com materiais elétricos para a manutenção de estruturas físicas.
Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes	CSG e DE	Conhecimentos e habilidades com materiais elétricos e de refrigeração para manutenção e melhoria de estruturas físicas.
Aquisição de Filtro e kit de elementos filtrantes	CSG e DE	Conhecimentos e habilidades com materiais destinados ao tratamento e purificação de água potável
Aquisição de Madeiras	CSG e DIEPE	Conhecimentos e habilidades com materiais de manutenção ou ampliações de estruturas e instalações rurais destinadas ao trato com animais e cultivo de plantas
Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários	DIEPE	Conhecimentos e habilidades no trato e cuidado com animais
Serviço de Esgotamento de Fossa	CSG	Conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de contratação, para que possa acompanhar a execução desse serviço de manutenção.

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2023)

Quanto ao quarto objetivo intermediário: verificar quais são as perspectivas dos gestores de licitação do Campus Cacoal quanto ao planejamento, à segregação de função e a participação dos requisitantes nas compras compartilhadas, a pesquisa identificou que o planejamento das compras compartilhadas é uma fase importante, pois dela deriva o sucesso ou o fracasso da licitação, corroborando com o entendimento dos autores Justen Filho (2022) e Pires e Parziale, (2022), contudo, o modelo das compras compartilhadas utilizado pelo IFRO necessita de revisão, pois, considera-se que há uma falta de organização do processo. O que inicialmente foi proposto pela Portaria nº 1.570/2016, na prática, não ocorre.

Há divergências na execução das compras compartilhadas, cada unidade age de uma forma, não há documentos padronizados no âmbito da instituição (Termo de Referência, Edital), as listas pré-definidas de produtos e serviços a serem contratados necessitam de revisão, não está especificado quem são os requisitantes das compras, o Plano Anual de Contratações não está sendo feito conforme preconiza a lei. Uma segunda problemática refere-se à centralização das compras, centralizou-se a execução das licitações numa única UASG, contudo as demais atividades seguem sendo feitas nos moldes da Portaria nº 1.570/2016.

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

devido a inercia de uma outra unidade). Considera-se ainda que a revisão seja necessária devido a desatualização dos normativos desse sistema.

A centralização, de fato, das compras poderia ter resolvido os problemas apontados, visto que, teria apenas uma unidade (ligada diretamente à Reitoria) gerindo todas as compras do IFRO. Possibilitaria alcançar os objetivos das compras compartilhadas e ainda atenderia ao dispositivo da NLLC, que solicita a utilização de minutas padronizadas (BRASIL, 2021a; ACHE; FENILI, 2022). Contudo, como observado, a gestão estratégica do IFRO não prevê essa centralização numa única unidade, é previsto que algumas licitações sejam centralizadas e outras sejam realocadas conforme a capacidade produtiva de cada unidade.

Quanto ao princípio da segregação de função e a participação dos requisitantes no planejamento das compras compartilhadas, identificou-se que esses dois pontos estão em sinergia, pois o entendimento de um, depende do outro. Isto posto, os objetivos intermediários quatro e cinco (objetivo intermediário cinco: verificar quais são as perspectivas dos gestores de nível tático do *Campus Cacoal* quanto à participação dos requisitantes na fase de planejamento das compras compartilhadas) foram analisados conjuntamente.

Assim, o entendimento sobre o princípio, dos gestores não ligados à licitação, é vago. Acredita-se que seja somente a separação das atividades por setor, sem, contudo, entender que se trata de uma gestão de riscos dos procedimentos administrativos de uma contratação, conforme destacado no § 1º do art. 7º da NLLC (BRASIL, 2021a). O gestor de licitação tem esse conhecimento, entretanto, devido à essa falta de conhecimento dos demais, atrelado à um baixo quantitativo de servidores disponíveis para executar as diversas funções administrativas, e uma alta rotatividade desses agentes, a aplicação da segregação de função fica deficitária.

Identificou-se, ainda, que por vezes a Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD) e a Coordenação de Compras e Licitações (CCL) assumem a função de requisitante, não obedecendo o comando da segregação de função, pois, o agente que deveria ser o requisitante da compra, se exime da responsabilidade de elaborar os documentos (Documento de Oficialização de Demanda, Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência), dessa forma, a DPLAD ou a CCL elaboram os documentos e repassam ao suposto requisitante para assinatura, como uma forma de validar as informações e se responsabilizar por elas, não sendo atendido o que preconiza a legislação e as orientações do órgão de controle (TCU, 2015a; 2015b; 2020a; 2020b; 2022).

Outra ação que impacta na segregação de função, é a participação do pregoeiro, que por vezes é o coordenador da CCL, na fase de planejamento e sua assinatura no Edital de Licitação, ações que não são recomendadas pelo órgão de controle (TCU, 2013b; 2020a; 2022), bem como, pelo Decreto nº 11.246/2022, onde as ações do pregoeiro na fase de planejamento deveria se ater ao acompanhamento do fluxo processual e diligências na instrução do processo, sem atuar como agente de decisão nessa fase, visto que, a definição das regras da fase interna, deverá ser executada pelo pregoeiro na fase externa, assim esse agente, não poderia fiscalizar uma ação que ele mesmo definiu.

Quanto aos documentos da fase de planejamento, os gestores de nível tático têm entendimento diverso de quem teria a responsabilidade por sua elaboração, por exemplo, um definiu que o Estudo Técnico Preliminar é de responsabilidade do requisitante, enquanto o outro, atribuiu a responsabilidade à CCL, e ainda, atribuiu-se à DPLAD a responsabilidade pela elaboração do Termo de Referência, quando a responsabilidade seria exclusiva do requisitante (BRASIL, 2017; 2022a; 2022c; 2022d). A elaboração dos documentos torna-se imprescindível ser realizada pelo agente convededor do objeto da contratação, pois, são deles que deriva o resultado da licitação (CAPAGIO; COUTO, 2021; ACHE; FENILI, 2022; JUSTEN FILHO, 2022; PIRES; PARZIALE, 2022).

Verificaram-se, ainda, dois entendimentos sobre a participação do requisitante no planejamento da licitação: (1) a visão dos gestores ligados diretamente à licitação, que

entendem o processo, e sabem da importância da atuação do requisitante; e (2) a visão dos gestores não ligados diretamente à licitação, que não entendem todo o processo e não conhecem com profundidade a importância da atuação de um requisitante na contratação, não obstante a esses entendimentos, todos os participantes inferiram a necessidade de capacitações para que o conhecimento sobre as compras compartilhadas seja difundido no âmbito da unidade e se tenha uma melhora nos procedimentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação das competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, objetivo final do estudo, se deu pela análise das respostas obtidas na pesquisa de campo juntamente com a análise documental. Triangulou-se esses dados com a base teórica e foi possível elaborar o Produto Técnico Tecnológico – Norma ou Marco Regulatório na forma de Minuta de Regulamento (Apêndice F deste trabalho).

A Minuta de Regulamento, objetivo final e intermediário 6, tem por finalidade regulamentar a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, instituindo a matriz de competências, os requisitantes principais, o fluxo processual e outras providências cabíveis no âmbito do planejamento licitatório. Abordando os conceitos primários destacados neste trabalho, tais como as competências e a segregação de função, observando os comandos dispostos no art. 7º da Lei Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) nº 14.133/2021.

Considerando que o IFRO não possui uma gestão por competência implementada e não há um mapeamento de competências no âmbito institucional, e considerando que a NLLC solicita que a designação dos agentes seja feita mediante uma gestão por competência, assim, os Quadros 15 e 16 descrevem as competências requeridas para os requisitantes no exercício de suas funções, ante a fase de planejamento da licitação, em vista das características inerentes de cada aquisição em compras compartilhadas, conforme o objetivo intermediário 3. A descrição das competências poderá ser utilizada como base no mapeamento, caso a instituição opte por fazê-lo.

Quanto à definição de uma matriz de competências trazida pelos autores Ache e Fenili, (2022); Di Pietro et al. (2022); e Ferreira Filho (2022), por análise do referencial teórico com a pesquisa documental, em vista da correta aplicação da segregação de função e também atendendo ao objetivo intermediário 3, propõe-se uma matriz de competências da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal* conforme exposto no Apêndice I do Produto Técnico Tecnológico – Norma ou Marco Regulatório.

Apesar disso, fica a cargo da autoridade competente gerenciar e desenvolver essas competências, observando as potencialidades de cada agente, sua formação acadêmica e suas atitudes frente ao processo licitatório para sua correta designação, conforme explicitado pelos autores Capagio; Couto, (2021); Di Pietro et al. (2022); Ferreira Filho (2022); Justen Filho, (2022); e Pires e Parziale (2022).

Quanto aos objetivos intermediários 4 e 5 que objetivaram verificar quais são as perspectivas dos gestores de licitação, de nível tático e posteriormente de nível estratégico sobre o planejamento, a segregação de função e participação do requisitante nas compras compartilhadas, todos os pontos de vista decorrem de um maior ou menor conhecimento do processo licitatório. Assim, na identificação das competências detectou-se um *gap*, ou lacuna, de conhecimentos (GUIMARÃES, 2000; CARBONE et al., 2009; TOSTA; VIEIRA, 2018; ALMEIDA, 2022; RODRIGUES; SOUZA JÚNIOR; ALMEIDA, 2022). Lacuna essa, que necessita de capacitação, para que essas competências sejam melhor desenvolvidas (BERGUE, 2019; TAMADA; CUNHA, 2022). A capacitação deverá ser dirigida a todos os servidores da unidade.

Dessa forma, observando-se os requisitos do art. 7º, II, da Lei nº 14.133/2023, do § 3º do art. 16 do Decreto nº 1.024/2019 e dos autores Magina (2019); Carvalho et. al. (2022); Di Pietro et al. (2022); e Justen Filho, (2022), propõe-se um segundo Produto Técnico Tecnológico – Curso para Formação Profissional (Apêndice G) na forma de treinamento nível-ador em licitação aos servidores do IFRO *Campus Cacoal*, em complemento ao Produto Técnico Tecnológico - Minuta de Regulamento proposto como objetivo final desse trabalho.

Esse trabalho teve como limitações a disponibilidade de estudos teóricos-empíricos na área de licitações a respeito da Lei nº 14.133/2021, em especial, acerca dos temas Gestão por Competência e segregação de função no procedimento licitatório. A base teórica utilizada neste estudo decorreu, principalmente, de obras (livros) comentadas sobre o novel diploma.

O quantitativo de participantes da pesquisa de campo se mostrou um limitador na coleta de dados, não sendo possível verificar as perspectivas de todos os gestores, que a princípio foram definidos como sujeitos. Teve, ainda, como limitador, as informações sobre capacitação, não sendo possível identificar as capacitações já realizadas pelos servidores do *Campus Cacoal*, visto que, não há um relatório consolidado dessas ações, tampouco, há essas informações nos sistemas utilizados pelo IFRO.

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

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

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

Por todo o exposto, avaliando-se as competências descritas para o requisitante das compras compartilhadas, considera-se que esse agente tem papel primordial na fase de planejamento da licitação. Apesar disso, sua participação fica aquém do necessário para se ter uma boa contratação, pois, não está claramente definido, há uma alta rotatividade de servidores, há falta de entendimento dos agentes quanto às suas responsabilidades, impactando tanto nos resultados da licitação quanto no cumprimento da segregação de função. Desta forma, a Diretoria de Planejamento e Administração e a Coordenação de Compras e Licitações, acaba, por vezes, assumindo esta função devido à ausência específica do requisitante.

Neste sentido, espera-se que os Produtos Técnicos e Tecnológicos, propostos como resultado deste estudo, possam contribuir com a melhoria das ações de planejamento e execução das licitações do IFRO *Campus Cacoal*, e ainda contribuir numa melhor aplicação da segregação de função.

## REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, D. S. **Nova lei de licitações e contratos:** perfil profissiográfico e mapeamento das competências para as funções essenciais de compras governamentais nos municípios sergipanos. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022.

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

BASTOS, E. F.; CAVALCANTE, L. R. Pregão eletrônico e dispensa de licitação: uma análise dos valores contratados pela administração pública federal. **Revista do Serviço Público** (RSP), Brasília v. 72, n. 1, p. 41-66, 2021.

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

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** 2016. Disponível em:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/NORMAS-RESOLUÇÕES/Resolução\\_510\\_-\\_2016\\_-\\_Ciências\\_Humanas\\_e\\_Sociais.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/NORMAS-RESOLUÇÕES/Resolução_510_-_2016_-_Ciências_Humanas_e_Sociais.pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 05 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 08 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto nº. 6.986, de 20 de outubro de 2009.** Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Brasília, DF: Presidência da República [2009]. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm). Acesso em 27 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF: Presidência da República 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm). Acesso em: 20 nov. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 20 abr. 2023.

**BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. 2019b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm). Acesso em: 22 dez. 2022.

**BRASIL. Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2022a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm). Acesso em: 12 jan. 2023

**BRASIL. Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022.** Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2022b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm). Acesso em: 12 jan. 2023.

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília: DF, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 10 mai. 2023.

**BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [1993]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm). Acesso em: 06 mai. 2022.

**BRASIL. Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 06 mai. 2022.

**BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. 2021a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 05 mai. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf). Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Brasília, 2018. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=104111-rces005-18&category\\_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104111-rces005-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília, 2021b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category\\_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 04 mai. 2023.

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

BRASIL. Portal do Servidor. **Escolas de Governo.** Brasília, [2021]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/escolas-de-governo>. Acesso em: 04 mai. 2023.

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SEGES Nº 58, de 8 de agosto de 2022.** Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges-n-58-de-8-de-agosto-de-2022-421221597>. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SEGES nº 81, de 25 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência – TR, para a aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema TR digital. 2022d. <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-81-de-25-de-novembro-de-2022>. Acesso em: 12/01/2023

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021.** Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. 2021c. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. Rev. adm. contemp., 2003 7(3), jul. 2003.

CAMARA, R. R. P. M. **Aspectos gerais da nova lei de licitação e contratação pública.** In: ROCHA, W.; VANIN, F. S.; FIGUEIREDO, P. H. P. A Nova lei de licitações. São Paulo: Almedina, 2021.

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

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D; VILHENA, M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. — Rio de Janeiro: FGV, 2009

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

CHAPUIS, G. A. L. **Compras públicas e desenvolvimento local:** um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019

CHAPUIS, G. A. L.; GOMES, A. de C. C. O acesso dos pequenos empreendedores locais às compras públicas: um estudo no IFRO. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, v. 10, 2020

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs.** 2 ed. Brasília: CFC, 2022. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2022/09/manual\\_auditoria\\_2022\\_FIM-1.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2022/09/manual_auditoria_2022_FIM-1.pdf).

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual do Ordenador de Despesas.** 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/comissoes/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/atuacao/manual-do-ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/segregacao-de-funcoes-como-distribuir-atividades?tmpl=component&print=1&page=1>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DI PIETRO, M. S. Z.; GUIMARÃES, E.; MOTTA, F.; FERRAZ, L.; MARRARA, T.; AMORIM, V. A. J. **Licitações e contratos administrativos:** inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU).** Enap, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/794>. Acesso em: 04 mai. 2023.

FERREIRA, C. C. M. Participação estrangeira em licitações federais: uma abordagem quantitativa utilizando o Painel de Compras. **Revista do Serviço Público (RSP), [S. l.], v. 72, n. 4, p. 779-802, 2021.** DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.4628>.

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

FONSECA, D. R.; CAMÕES, M. R. S.; TORRES, M. D. F.; LEMOS, J. P. **Sistema de Escolas de Governo da União:** perfil, identidade e desafios para institucionalização. Cadernos ENAP nº 40. Brasília: Enap; 2015.

GIL, A. C. **Teoria geral da administração:** dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

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

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

IMONIANA, J. O.; ANTUNES, M. T. P.; FORMIGONI, H. The forensic accounting and corporate fraud. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 10, n. 1, jan./abr., p. 119-144, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4301/s1807-17752013000100007>.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **O Campus.** Cacoal, 2020a. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/cacoal/o-campus>. Acesso em: 22 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Organograma.** Porto Velho, 2018. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/organograma>. Acesso em: 05 jul. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Painel de Indicadores.** Porto Velho, 2023. Disponível em: <https://painei.ifro.edu.br/pentaho/Login>. Acesso em: mai. 2023.

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

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

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 52, de 12 de julho de 2016.** Dispõe sobre o Regimento Interno do Campus Cacoal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. Porto Velho, 2016b. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/Campi/Cacoal/Arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n%C2%BA\\_52 - Regimento Interno do Campus Cacoal-1.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/Campi/Cacoal/Arquivos/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_52 - Regimento Interno do Campus Cacoal-1.pdf). Acesso em: 27 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Sobre o IFRO.** Porto Velho, 2022. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/sobre-o-ifro>. Acesso em: 06 mai. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Sistema Eletrônico de Informações - SEI.** Porto velho, [2023a]. Disponível em: [https://sip.ifro.edu.br/sip/login.php?sigla\\_orgao\\_sistema=IFRO&sigla\\_sistema=SEI](https://sip.ifro.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=IFRO&sigla_sistema=SEI). Acesso em: 10 mai. 2023

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

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

KONG, Y.; LARTEY, P.Y.; BAH, F.B.M.; BISWAS, N.B. The value of public sector risk management: an empirical assessment of Ghana. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3: 40, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci8030040>.

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

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão Pública.** São Paulo: Atlas, 2021

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

MAGINA, P. **Profissionalização dos compradores públicos.** Brasília: Workshop, Diálogos Setoriais União Europeia - Brasil, 2019. Color. Disponível em: [https://eubrdialogues.com/documentos/noticias/adjuntos/5a9691\\_Proffisionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_OECD\\_PauloMagina.pdf](https://eubrdialogues.com/documentos/noticias/adjuntos/5a9691_Proffisionaliza%C3%A7%C3%A3o_OECD_PauloMagina.pdf). Acesso em: 11 abr. 2023

PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C. Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 370–397, abr. 2021.

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JÚNIOR, C. V. N.; ALMEIDA, A. N. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, jan./abr., 2022.

RODRIGUES, R. S. A lei n.º 14.133/2021 e os novos limites do controle externo: a necessária deferência dos Tribunais de Contas em prol da Administração Pública. **Revista**

**Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 11, n. 3. p. 161-181, 2021. DOI: 10.5102/rbpp.v11i3.7895.

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

**SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R.** Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i2.1188.

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

**TOSTA, K. C. B. T.; VIEIRA, R. P.** Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina Campus São José. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 125-136, 2018.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 747/2013-TCU-Plenário.** Relator: Ministro José Jorge. Brasília, 3 de abril de 2013a. Diário Oficial da União, 10 de abr. 2013a. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1266040/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1266040/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse). Acesso em: 06 mai. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 20.** 2013b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-108-2%22>. Acesso em: 15. ago. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 085.** 2015a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-77-5%22>. Acesso em: 15. ago. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 106.** 2015b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-53-3%22>. Acesso em: 15. ago. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 299.** 2020a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-6964-9%22>. Acesso em: 15. ago. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 302.** 2020b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-7084-0%22>. Acesso em: 15. ago. 2022.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Boletim de Jurisprudência nº 421.** 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/publicacao/%22BOLETIM-JURISPRUDENCIA-11085-3%22>. Acesso em: 07. nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Ementas da Matriz Curricular de 2015.** Cacoal, 2015. Disponível em:  
<https://docs.google.com/a/unir.br/viewer?a=v&pid=sites&srcid=dW5pc15icnxkZGlyfGd4OjYwZjQ4N2VmZDc2YzUxZWI>. Acesso em: 04 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Ementas do curso de Administração.** Cacoal, 2021. Disponível em:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1L00VKmJv8qbimc4yYAMB9X7uFdT5RJ\\_Y?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1L00VKmJv8qbimc4yYAMB9X7uFdT5RJ_Y?usp=sharing). Acesso em: 04 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Ementas do PPC 2022.** Cacoal, 2022. Disponível em:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1WilTutOXBA5n\\_urqOm9LvbCC7z20Ssh2?usp=share\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1WilTutOXBA5n_urqOm9LvbCC7z20Ssh2?usp=share_link). Acesso em: 04 mai. 2023.

WITTMANN, C. R.; PEDROSO, A. F. Programa de compliance como exigência em licitações: análises em prol da qualificação do processo licitatório no contexto da lei 14.133/202. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 11, n. 3. p. 205-225, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

## Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Kamila Bueno Guimarães e o senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa sobre. “**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL**” para compor a dissertação de mestrado profissional MPGE/UFRRJ. Estou sendo orientada pela Profª. Dra. Maria Cristina Drummond. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

1. São direitos do participante, nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 9º:

- I - ser informado sobre a pesquisa;
- II - desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, ou deixar de responder qualquer questão, sem qualquer prejuízo;
- III - ter sua privacidade respeitada;
- IV - ter garantida a confidencialidade das informações pessoais;
- V - decidir dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública;
- VI - ser indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei; e
- VII - o resarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

2. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso I:

I - O trabalho tem por objetivo: Avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021;

II - O estudo justifica-se pelo dever imposto pelo legislador ao gestor público em designar diferentes agentes para atuarem num mesmo processo licitatório, conforme suas competências, com vistas a mitigação de erros e ocorrências de fraudes na contratação;

III - Ao participar desse trabalho, contribuirá para detectar quais são as perspectivas dos gestores do *Campus Cacoal* quanto ao planejamento, à segregação de função e a participação dos requisitantes nas compras compartilhadas;

IV - O estudo tem como método o estudo de caso qualitativo exploratório e descritivo, tendo como procedimentos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo, essa última, utilizará de entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Os dados serão analisados pela análise de conteúdo;

V - A pesquisa a qual está se submetendo é a pesquisa de campo, sendo aplicada a técnica de entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista contém 6 questões pré-estabelecidas, podendo ser acrescentadas outras no decorrer da pesquisa, caso a pesquisadora identifique como relevante.

VI - O tempo previsto para a aplicação da pesquisa de até 1 (uma) hora, o que poderá ser diminuído ou aumentado, de acordo com as respostas dadas pelo participante.

3. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso II:

I - Os riscos aos quais o participante estará submetido são: 1 - Quanto ao incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa; 2 - Quanto a identificação pessoal do sujeito entrevistado; 3 - Quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado; 4 - Quanto à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro.

II - As medidas mitigatórias desses riscos são: 1 - acesso prévio para marcar data, horário e local apropriados à disponibilidade do participante; 2 - não identificação pessoal do entrevistado, quando da transcrição dos dados coletados; 3 - comprometimento da pesquisadora em manter os princípios éticos em pesquisa com seres humanos, reconhecendo a liberdade do participante e defendendo seus direitos; 4 - manter o arquivo sonoro apenas em equipamento local, sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado.

III - Os procedimentos aos quais será submetido não provocarão danos materiais (lesão ao patrimônio do participante) nem danos imateriais (lesão em direito ou bem da personalidade).

- IV - Caso a pesquisadora identifique qualquer possibilidade de dano ao participante, decorrente da participação na pesquisa, será discutido com o participante as providências cabíveis, que podem incluir o encerramento da pesquisa e informar o sistema CEP/CONEP;
- V – Caso ocorra algum dano resultante da participação da pesquisa, o participante tem o direito à assistência integral, e à indenização.
4. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso III: é garantida a plena liberdade do participante da pesquisa para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum.
5. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso IV:
- I - é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade do participante da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa;
- II - A coleta de dados é confidencial, e seus dados pessoais não serão divulgados. Apenas esta pesquisadora e sua orientadora terão acesso aos dados brutos;
- III - A pesquisadora solicita sua autorização para gravar a entrevista por meio de equipamento eletrônico de captação de voz, para fins de posterior reprodução e análise dos dados:
- ( ) SIM, autorizo a gravação da entrevista por meio da captação de voz.
- ( ) NÃO autorizo a gravação da entrevista por meio da captação de voz.
- IV - Parte dos dados coletados poderão ser utilizados no relatório final, apresentados em congressos, publicados em revistas e utilizados na dissertação de mestrado, sem identificação pessoal do entrevistado.
- V – O arquivo de voz não será divulgado, será utilizado apenas com fins de transcrição da entrevista. Caso ocorra à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro, o participante tem direito à assistência integral e indenização.
6. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso V: devido às características da pesquisa, não está previsto acompanhamento e assistência ao participante da pesquisa, tendo em vista, que a participação é pontual, e os benefícios sobre a participação não se dão no âmbito individual, são benefícios à instituição a qual se insere o participante.
7. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso VI:
- I - é garantido ao participante o acesso aos resultados da pesquisa;
- II - Se desejar, poderá ter acesso à transcrição da entrevista, previamente à publicação do resultado, bem como, cópia do relatório final.
- ( ) Sim, desejo ter acesso à transcrição da entrevista, bem como do relatório final.
- ( ) Não, não é necessário o envio dos documentos.
8. Nos termos da Resolução CNS nº510/2016 Artigo 17, inciso VII: o participante não terá nenhuma despesa ao participar desse estudo.
9. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos poderá entrar em contato com a pesquisadora por meio dos contatos: e-mail: [kamila.guimaraes@ifro.edu.br](mailto:kamila.guimaraes@ifro.edu.br) ou pelo telefone (WhatsApp) (69) 9.8442-7552.
10. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos quanto aos procedimentos éticos desta pesquisa, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética, no endereço Av. Lauro Sodré, 6500 - Censipam - Aeroporto, Porto Velho/RO, 76803-260 ou pelo telefone (69) 2182-9601.
11. O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar do estudo, na qualidade de voluntário (a).

Cacoal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do voluntário (a)

---

Assinatura da Pesquisadora

## Apêndice B - Compras Compartilhadas Realizadas Pelo Campus Cacoal

UASG	PREGÃO Nº	OBJETO
158533	00001/2016	Contratação de serviços de esgotamento de fossa.
158533	00002/2016	Aquisição de bomba d'água e painel de comando.
158533	00003/2016	Aquisição de Filtro e Elemento Filtrante
158533	00005/2016	Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suporte, Buffet Térmico e outros.
158533	00003/2017	Serviços de Esgotamento e Limpeza de Fossas.
158533	00004/2017	Aquisição de Conjuntos Moto Bomba Elétricas.
158533	00005/2017	Aquisição de madeiras
158533	00008/2017	Aquisição de Filtro e Elemento Filtrante.
158533	00009/2017	Aquisição de Medicamentos e Instrumentos Veterinários
158533	00001/2018	Aquisição de Aparelhos Condicionadores de Ar e outros
158533	00004/2018	Aquisições de Instrumentos e Medicamentos Veterinários
158533	00005/2018	Aquisição de madeiras de uso agropecuário e outros.
158533	00006/2018	Conjuntos Moto Bombas Elétricas e outros
158533	00008/2018	Aquisição de filtros e elementos filtrantes.
158533	00001/2019	Aquisições de Aparelhos de Ar Condicionado e outros
158533	00002/2019	Aquisições de Conjuntos Moto Bombas Elétricas e outros
158533	00003/2019	Aquisição de madeiras de uso agropecuário e outros
158533	00009/2019	Aquisição de Filtros e Elementos Filtrantes
158533	00013/2019	Aquisição de Medicamentos e Instrumentos Veterinários.
158533	00004/2020	Aquisição de Conjuntos Moto Bombas de Água e outros
158533	00005/2020	Aquisição de Madeiras de Uso Agropecuário e Outros
158533	00006/2020	Aquisição de Aparelhos Condicionadores de Ar e outros.
158533	00007/2020	Aquisição de Filtros e Elementos Filtrantes
158533	00012/2020	Aquisição de Medicamentos e Instrumentos Veterinários
158148	00003/2021	Serviços de Esgotamento de Fossas
158148	00025/2021	Aquisição de Conjuntos Motor Bombas D Água e Quadros de Comando Elétrico
158148	00037/2021	Aquisição de Madeiras de uso Agropecuário
158148	00038/2021	Aquisição de Aparelhos de Ar Condicionado e outros
158148	00045/2021	Aquisições de FILTROS, BEBEDOUROS E ELEMENTOS FILTRANTES.
158148	00057/2021	Aquisição de Medicamentos e Instrumentos Veterinários
158148	00004/2022	Serviços de Coleta e Transporte de Resíduos Depositados em Fossas Sépticas
158148	00037/2022	Conjuntos motor bombas d'água e quadros de comando elétrico
158148	00061/2022	Madeiras de uso Agropecuário e outros
158148	00064/2022	Aparelhos de Ar Condicionado e Outros
158148	00065/2022	Filtros, Bebedouros e Elementos Filtrantes

Fonte: adaptado de Brasil [entre 2016 e 2022]

## **Apêndice C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada para Aplicação junto aos Gestores de Licitação**

### **Parte I**

Informes quanto ao objetivo de pesquisa, quanto à participação, quanto à coleta e tratamento dos dados. Leitura das considerações éticas e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### **Parte II**

Aplicação da entrevista semiestruturada com as seguintes questões pré-estabelecidas:

#### **Perfil:**

Questão 1: Há quanto tempo está como diretor/ coordenador?

Questão 2: Tem formação acadêmica ou capacitação em compras públicas? Se sim, quais capacitações/formações?

#### **Questões sobre o planejamento de licitação:**

Questão 3: Como se dá o planejamento das compras compartilhadas no *Campus Cacoal*?

Questão 4: Quais são as perspectivas (ponto de vista) quanto à segregação de função no processo licitatório?

Questão 5: O que entende sobre gestão da competência em licitação?

Questão 6: Na sua perspectiva, quais são as competências requeridas (conhecimentos, habilidades, atitudes) que os agentes precisam ter para exercer as funções essenciais da licitação? E o requisitantes das compras compartilhadas, em especial?

Questão 7: Como se dá a participação dos requisitantes na fase de planejamento da licitação?

Questão 8: Qual sua perspectiva entre as variáveis participação dos requisitantes no planejamento da licitação e o resultado alcançado?

Questão 9: Quanto à capacitação de servidores, qual é o posicionamento da gestão quanto à capacitação dos agentes para exercer as funções essenciais em licitação? Existe algum plano de capacitação específico? A capacitação de agentes em licitação está alinhada aos objetivos estratégicos do órgão?

Questão 10: Qual sua perspectiva quanto à capacitação dos agentes? A capacitação deve ser geral ou somente aos envolvidos diretamente em compras públicas?

Questão 11: O que mais pode falar sobre esse assunto?

### **Parte III**

Agradecimento, esclarecimento de possíveis dúvidas e encerramento da entrevista

## **Apêndice D – Roteiro de Entrevista Semiestruturada para Aplicação junto aos Gestores de Nível Tático**

### **PARTE I**

Informes quanto ao objetivo de pesquisa, quanto à participação, quanto à coleta e tratamento dos dados. Leitura das considerações éticas e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### **PARTE II**

Aplicação da entrevista semiestruturada com as seguintes questões pré-estabelecidas:

#### **Perfil:**

Questão 1: Há quanto tempo está como diretor/ chefe de departamento?

Questão 2: Tem formação ou capacitação em compras públicas? Se sim, quais capacitações/formações?

#### **Questões sobre o planejamento de licitação:**

Questão 3: O que entende sobre planejamento da licitação e segregação de função?

Questão 4: Conhece as funções essenciais para a execução de uma licitação, requisitante (demandante), equipe de planejamento, setor de contratação, pregoeiro e equipe de apoio? Qual a sua perspectiva sobre a função do requisitante?

Questão 5: Conhece os documentos Oficialização de Demanda, Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência? Na sua opinião, quem é o responsável por sua elaboração?

Questão 6: Já participou de algum processo licitatório? Se sim, qual função desempenhou?

Questão 7: A respeito dos documentos citados, já foi responsável por elaborar algum deles? Já teve capacitação sobre sua elaboração?

Questão 8: A respeito de competências técnicas (conhecimentos, habilidades e atitudes), o que entende ser necessário um servidor ter, para que possa executar alguma função em licitação?

Questão 9: O que mais pode falar sobre esse assunto?

### **PARTE III**

Agradecimento, esclarecimento de possíveis dúvidas e encerramento da entrevista

## **Apêndice E - Roteiro de Entrevista Semiestruturada para Aplicação junto aos Gestores de Nível Estratégico**

### **PARTE I**

Informes quanto ao objetivo de pesquisa, quanto à participação, quanto à coleta e tratamento dos dados. Leitura das considerações éticas e solicitação de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### **PARTE II**

Aplicação da entrevista semiestruturada com as seguintes questões pré-estabelecidas:

#### **Perfil:**

Questão 1: Tem formação ou capacitação em compras públicas? Se sim, quais capacitações/formações?

#### **Questões sobre o planejamento de licitação:**

Questão 2: Como a nova gestão tem se organizado quanto ao planejamento das compras compartilhadas?

Questão 3: Há previsão de revisão do sistema de compras compartilhadas no IFRO?

Questão 4: Qual a perspectiva da nova gestão quanto à gestão por competências em licitação?

Questão 5: Há previsão de edições de regulamentos sobre a Nova Lei de Licitações?

Questão 6: Sobre planejamento das compras e gestão por competência em licitação, o que mais pode falar sobre o assunto?

### **PARTE III**

Agradecimento, esclarecimento de possíveis dúvidas e encerramento da entrevista

## Apêndice F – Produto Técnico Tecnológico



### NORMA OU MARCO REGULATÓRIO

Esta norma está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Discente:** Kamila Bueno Guimarães

**Docente orientadora:** Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

**Dissertação:** Avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

**Data da defesa:** 18/08/2023

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de**

**mestrado:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO *Campus Cacoal*

#### **Descrição da finalidade:**

Esse relatório tem como objetivo apresentar a produção técnica resultante do projeto de pesquisa desenvolvido com a finalidade de avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

#### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa possibilitou propor ações inovadoras para regulamentar a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, instituir a matriz de competências, os requisitantes principais, o fluxo processual e outras providências, com isso atender ao que a Lei nº 14.133/2021 solicita.

- ( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

#### **A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

#### **Docentes Autores:**

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro CPF: 488.116.456-20 (x) Permanente; ( ) Colaborador

#### **Discentes Autores:**

Nome: Kamila Bueno Guimarães CPF: 958.621.022-72 ( ) Mest. Acad.; (x) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

### **Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção:

Avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

Linha de Pesquisa vinculada à produção:

Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. –

Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

### **Conexão com a Produção Científica**

#### **Publicação em Anais de Eventos**

a) Título: Avaliação de competências na fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

Evento: SemeAD 2023 - XXVI SemeAd

Status: aprovado para apresentação e publicação em nov/2023

#### **Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica**

Data início: 20/06/2022 Data término: 15/07/2024

Financiamento: CAPES e IFRO

#### **Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica:**

#### **Descrição da Abrangência realizada:**

Este relatório descreve o produto final resultante da dissertação de mestrado profissional, tendo como objetivo avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, atendendo aos requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

#### **Descrição da Abrangência potencial:**

A proposta da Minuta de Regulamento tem potencial de regulamentar a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, sendo observadas a gestão por competência e a segregação de função, comandos exigidos pela Nova Lei de Licitações.

#### **Descrição da Replicabilidade:**

A proposta pode ser reaplicada em outras unidades do IFRO, tendo em vista, que possuem o mesmo organograma organizacional, adaptando-a às características inerentes de cada *campi*, ou reitoria. Pode ser replicado a outros órgãos que possuem a mesma problemática.

#### **A produção necessita estar no repositório?**

Sim

#### **Documentos Anexados (em PDF)**

( x ) Norma – Minuta de Regulamento

( x ) Termo de Anuência Institucional

## **MINUTA DE REGULAMENTO DE XX DE XX DE 2023.**

*Regulamenta a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal, institui a matriz de competências, os requisitantes principais, o fluxo processual e dá outras providências.*

O DIRETOR-GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA *Campus Cacoal*, no uso de suas atribuições legais e regimentais estabelecidas pelo Art. 67 do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, aprovado pela Resolução no 65/CONSUP/IFRO, de 29/12/2015 e Regimento Interno do Campus Cacoal - Resolução no 52/REIT - CONSUP de 12/07/2016, torna público o Regulamento da fase preparatória das Compras Compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, sendo observadas as disposições constantes na Lei nº 14.133/2021; nos Decretos nº 10.024/2019; nº 10.947/2022; nº 11.246/2022; e nas Instruções Normativas SEGES nº 5/2017; nº 58/2022; nº 81/2022; na Portaria nº 1.570/2016 e no Plano de Redimensionamento de UASG do IFRO.

### **1 DO OBJETO**

1.1 Este Regulamento visa regulamentar a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, instituindo a matriz de competências, os requisitantes principais, o fluxo processual e dando outras providências correlatas.

1.2 Para fins desse regulamento, consideram-se:

1.2.1 Competências: conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias à execução das funções essenciais da licitação.

1.2.2 Fase preparatória: a fase de planejamento das compras compartilhadas, ou ainda, a fase interna da licitação.

1.2.3 Funções essenciais: funções administrativas para a execução da Lei nº 14.133/2021.

1.2.4 Matriz de competência: instrumento que dispõe as competências requeridas para os agentes públicos atuarem nas funções essenciais à execução da Lei nº 14.133/2021.

1.2.5 Segregação de Função: princípio básico de controle interno para a separação de funções, com fins de vedar a participação simultânea de um mesmo agente público em funções mais suscetíveis a riscos.

1.2.6 Fluxo Processual: sequência operacional do desenvolvimento da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*

### **2 DAS COMPETÊNCIAS**

2.1 São competentes para atuarem em licitações os servidores que:

2.1.1 Tenham formação acadêmica, numa dessas três áreas das ciências sociais aplicadas - Administração, Ciências Contábeis, Direito e seus derivados ou correlatos.

2.1.2 Tenham atribuições relacionadas em licitações, ou seja, experiência prévia decorrente da atuação em licitação nos moldes da Lei nº 8.666/1993.

2.1.3 Tenham certificação profissional emitida por Escola de Governo.

2.2 A Matriz de competências, da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*, está definida no Apêndice A deste Regulamento

### **3 DA FASE PREPARATÓRIA**

3.1 A fase preparatória das compras compartilhadas é a fase de planejamento da licitação e deverá ser realizada no âmbito do IFRO *Campus Cacoal*, observando-se os documentos necessários à instrução processual, as funções essenciais à execução dessa fase, bem como a segregação de função.

3.2 Os documentos principais para a instrução processual da fase preparatória das compras compartilhadas são:

3.2.1 Documento de formalização de Demanda;

3.2.2 Estudo Técnico Preliminar;

3.2.3 Planilha de Preços;

3.2.4 Termo de Referência;

3.2.5 Gerenciamento de Riscos;

3.2.6 Minuta de Edital.

#### 4 DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS

4.1 As funções essenciais da fase preparatória à execução da Lei nº 14.133/2021 são:

4.1.1 Autoridade competente: agente público com poder de decisão, é o ordenador de despesa. Compete a esse agente público autorizar o início da licitação, o Estudo Técnico Preliminar, e o Termo de Referência, e designar agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação.

4.1.2 Requisitante: agente público imbuído de competências específicas para atuar na fase preparatória das compras compartilhadas. Compete ao requisitante identificar a necessidade. Elaborar o Documento de Formalização da Demanda, o Estudo Técnico Preliminar, o Gerenciamento de Risco e o Termo de Referência.

4.1.2.1 O requisitante será, quando necessário, o agente responsável pela área técnica e poderá ser substituído pela equipe de planejamento da contratação, que deterá as competências elencadas no item 4.1.2.

4.1.3 Setor de Contratação: setor responsável por planejar, coordenar e acompanhar os trâmites licitatórios.

4.1.4 Pregoeiro: agente público responsável pelo acompanhamento do fluxo processual e diligências na instrução do processo.

#### 5 DOS SETORES RESPONSÁVEIS

5.1 Os setores responsáveis pelas funções essenciais da fase preparatória das compras compartilhadas são:

5.1.1 Direção Geral (DG): Autoridade competente/ ordenador de despesa.

5.1.2 Diretoria de Planejamento e Administração (DPLAD): Setor de Contratação.

5.1.3 Coordenação de Compras e Licitações (CCL): Setor de Contratação e/ou Pregoeiro

5.2 As atribuições do setor de contratação somente deverão ser executadas pela CCL, caso o setor disponha de dois ou mais servidores lotados na coordenação.

5.2.1 Na impossibilidade, o Coordenador de Compras e Licitação exercerá a função de Pregoeiro, devendo se eximir da participação direta na fase de planejamento da licitação, não deverá compor comissões de planejamento, tampouco, assinar Editais de Licitação.

#### 6 DOS REQUISITANTES

6.1 Os requisitantes principais das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal* são:

6.1.1 Aquisição de Bomba d'água: Coordenação de Serviços Gerais e Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão.

6.1.2 Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes: Coordenação de Serviços Gerais e Diretoria de Ensino.

- 6.1.3 Aquisição de Filtro e kit de elementos filtrantes: Coordenação de Serviços Gerais e Diretoria de Ensino.
- 6.1.4 Aquisição de Madeiras: Coordenação de Serviços Gerais e Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão.
- 6.1.5 Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários: Departamento de Integração Ensino, Pesquisa e Extensão.
- 6.1.6 Serviço de Esgotamento de Fossa: Coordenação de Serviços Gerais (CSG).
- 6.2 Para cada contratação, poderá ser formada Comissão/Equipe de Planejamento, em que outros setores/ servidores venham a compor a equipe.
- 6.3 Na composição de Comissões/ Equipes de Planejamento a segregação de função deverá ser observada, assim, os setores DG, DPLAD e CCL não deverão participar da fase preparatória, como requisitantes das contratações.
- 6.3.1 Caso ocorra acumulação de função, dos setores mencionados no Item 6.3, na instrução processual, deverá constar justificativa e medidas mitigatórias dos riscos decorrentes dessa ação.
- 6.4 Os requisitantes principais e suas competências estão descritos no Apêndice B desse Regulamento.

## 7 DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

- 7.1 Para bem executar a fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, os agentes/ setores envolvidos deverão seguir o fluxo processual constante no Apêndice C desse Regulamento.
- 7.2 Os agentes, envolvidos na fase preparatória, deverão observar o disposto no Item 2 desse Regulamento e, sempre que necessário, deverão realizar capacitações em licitações com o objetivo de atualização constante de conhecimento.
- 7.2.1 Os cursos deverão ser realizados, preferencialmente, pelas Escolas de Governo.
- 7.3 São Apêndices desse Regulamento:
- 7.3.1 Apêndice A - Matriz de competências da fase preparatória das Compras Compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*.
- 7.3.2 Apêndice B – Requisitantes das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*.
- 7.3.3 Apêndice C – Fluxo processual da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*.
- 7.4 Procedimentos específicos das compras compartilhadas deverão seguir o instituído na Portaria nº 1.570/2016.
- 7.5 Os casos omissos serão resolvidos pelo dirigente máximo da unidade, à luz das legislações acerca da matéria.
- 7.6 Esse Regulamento entra em vigor na data de sua publicação.

Cacoal, XX de XX de 20XX.

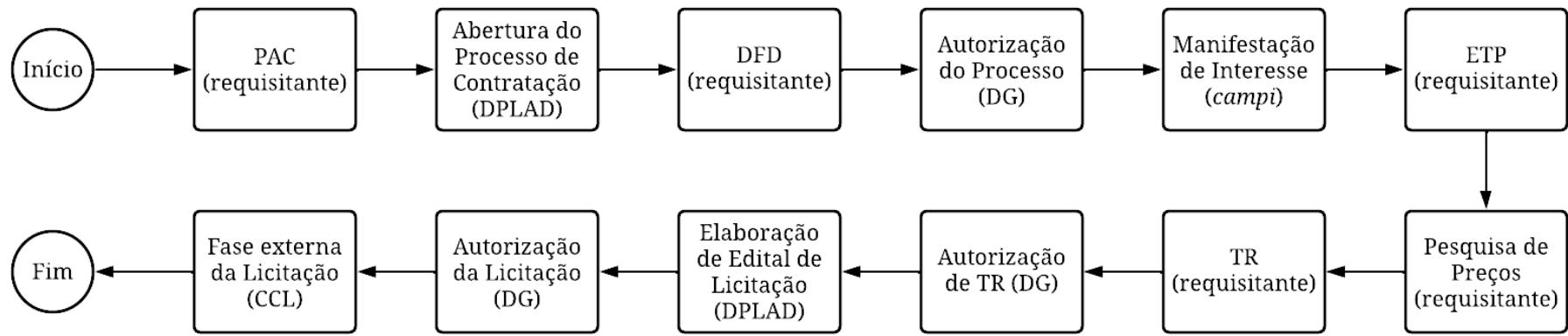
**Apêndice A - Matriz de competências da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO Campus Cacoal**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>AGENTE</b>	<b>SETOR</b>	<b>ATRIBUIÇÃO</b>	<b>COMPETÊNCIA NECESSÁRIA</b>
Autoridade Competente	Diretor Geral	DG	Tem poder de decisão. É ordenador de despesas. Autoriza: O início da licitação, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência. Indica: Agentes públicos para exercerem as funções essenciais da licitação.	Ter conhecimento sobre a elaboração dos documentos específicos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Elaboração de Edital.
Requisitante; Equipe de Planejamento da Licitação	Servidor competente com relação ao objeto contratado	-	Formalizar a Demanda (DFD); Elaborar: Estudo Técnico Preliminar, Gerenciamento de Risco e Termo de Referência	Ter conhecimento e habilidade quanto ao objeto demandado e na elaboração dos documentos específicos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre DFD, ETP; TR. Gerenciamento de Riscos
Setor de Contratação	Diretor de Planejamento e Administração e/ou Coordenador de Compras e Licitações	DPLAD CCL	Planejar, coordenar e acompanhar os trâmites licitatórios	Ter conhecimentos e habilidades em planejamento e em elaboração dos documentos da fase de planejamento da licitação. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Planilha de Preços, Gerenciamento de Risco, Elaboração de Edital.
Pregoeiro; Comissão de contratação	Servidor competente, com certificação por Escola de Governo	CCL	Acompanhamento do fluxo processual e diligências na instrução do processo.	Ter conhecimentos e habilidades em elaboração dos documentos da fase de planejamento da licitação. Certificação de Pregoeiro por escola de Governo. Capacitação em cursos de Escola de Governo sobre Licitações em geral; DFD, ETP; TR, Planilha de Preços, Gerenciamento de Risco, Elaboração de Edital.
Assessoramento Jurídico (órgão externo)	Procurador Federal	Procuradoria Federal junto ao IFRO	Análise jurídica da licitação.	Competências específicas da área de Assessoramento Jurídico

## Apêndice B - Requisitantes das Compras Compartilhadas IFRO *Campus Cacoal*

<b>OBJETO</b>	<b>REQUISITANTE</b>	<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>
Aquisição de Bomba d'água	CSG e DIEPE	Conhecimentos e habilidades com materiais elétricos para a manutenção de estruturas físicas.
Aquisição de Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes	CSG e DE	Conhecimentos e habilidades com materiais elétricos e de refrigeração para manutenção e melhoria de estruturas físicas.
Aquisição de Filtro e kit de elementos filtrantes	CSG e DE	Conhecimentos e habilidades com materiais destinados ao tratamento e purificação de água potável
Aquisição de Madeiras	CSG e DIEPE	Conhecimentos e habilidades com materiais de manutenção ou ampliações de estruturas e instalações rurais destinadas ao trato com animais e cultivo de plantas
Aquisição de Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários	DIEPE	Conhecimentos e habilidades no trato e cuidado com animais
Serviço de Esgotamento de Fossa	CSG	Conhecimentos e habilidades, bem como, experiência com esse tipo de contratação, para que possa acompanhar a execução desse serviço de manutenção.

## Apêndice C – Fluxo processual da fase preparatória das Compras Compartilhadas IFRO Campus Cacoal



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA –  
IFRO CAMPUS CACOAL

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

**Titulo da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL.**

O Diretor Geral, do IFRO Campus Cacoal, Davys Sleman de Negreiros, vem por meio desta informar que está ciente e de acordo com a realização nesta instituição da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL”, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável “Kamila Bueno Guimarães”, a ser realizada no período de “maio/2023 a setembro/2023”.

Esta instituição está ciente da liberação/entrada da pesquisadora para a coleta dos dados referentes à pesquisa, bem como, do acesso aos e-mails institucionais dos servidores lotados na unidade, somente mediante a apresentação do parecer APROVADO pelo CEP. Esta instituição está ciente dos riscos e benefícios da participação dos gestores na pesquisa que são:

*I – Riscos: 1 – Quanto ao incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa; 2 - Quanto a identificação pessoal do sujeito entrevistado; 3 - Quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado; 4 – Quanto à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro. II - Medidas mitigatórias: 1 - acesso prévio para marcar data, horário e local apropriados à disponibilidade do participante; 2 - não identificação pessoal do entrevistado, quando da transcrição dos dados coletados; 3 - comprometimento da pesquisadora em manter os princípios éticos em pesquisa com seres humanos, reconhecendo a liberdade do participante e defendendo seus direitos; 4 – manter o arquivo sonoro apenas em equipamento local, sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado.*

E está, ainda, consciente de sua corresponsabilidade do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para assegurar tal garantia.

A pesquisadora responsável declara estar ciente das normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, em especial a Resolução CNS n. 510/2016 e que a parte referente à coleta de dados somente será iniciada após a APROVAÇÃO DO PROJETO por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), se também houver necessidade. Declara, ainda, que os resultados oriundos da pesquisa serão apresentados à instituição, e aos participantes da pesquisa, mediante o Produto Técnico Tecnológico resultante da Dissertação de Mestrado Profissional na forma de Minuta de Regulamento.

Cacoal, 15 de maio de 2023

Documento assinado digitalmente  
gov.br  
KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Data: 15/05/2023 16:52:52-0300  
Verifique em <https://validar.ih.gov.br>

  
DAVYS SLEMAN DE NEGREIROS  
Diretor Geral

KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Pesquisadora

## Apêndice G – Produto Técnico Tecnológico



### CURSO PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

**Discente:** Kamila Bueno Guimarães

**Docente orientadora:** Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

**Dissertação:** Avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

**Data da defesa:** 18/08/2023

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de**

**mestrado:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO *Campus Cacoal*

#### **Descrição do Curso de Formação e de sua finalidade:**

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de mestrado, identificou-se que se faz necessário que todos os servidores de um órgão tenham conhecimento do que é o processo licitatório, como ele se desenvolve em sua unidade, para que possam contribuir, direta ou indiretamente, na melhoria do planejamento das licitações.

#### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa possibilitou propor ações para capacitar os agentes públicos em licitação, com vistas a difundir o conhecimento sobre o processo licitatório, como um todo, e possibilitar a melhoria do planejamento das licitações e consequente melhores resultados licitatórios.

- ( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

#### **Docentes Autores:**

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro CPF: 488.116.456-20 (x) Permanente; ( ) Colaborador

#### **Discentes Autores:**

Nome: Kamila Bueno Guimarães CPF: 958.621.022-72 ( ) Mest. Acad.; (x) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

#### **Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção:

Avaliação de competências e aplicação da segregação de função na fase de planejamento das compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*

Linha de Pesquisa vinculada à produção:

Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

## **Conexão com a Produção Científica**

### **Publicação em Anais de Eventos**

a) Título: Avaliação de competências na fase preparatória das compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal

Evento: SemeAD 2023 - XXVI SemeAd

Status: aprovado para apresentação e publicação em nov/2023

### **Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica**

Data início: 20/06/2022 Data término: 15/07/2024

Financiamento: CAPES e IFRO

### **Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica:**

#### **Descrição da Abrangência realizada:**

Este relatório descreve o produto final resultante da dissertação de mestrado profissional, tendo como objetivo avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO *Campus Cacoal*, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, atendendo aos requisitos do art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

#### **Descrição da Abrangência potencial:**

A proposta do Treinamento Nivelador em Licitação tem abrangência potencial de treinar todos os servidores do *Campus Cacoal*, de forma suscinta, na matéria de licitação e compras compartilhadas, para que possam entender o processo como um todo e possibilitar a melhoria do planejamento das licitações e consequente melhores resultados licitatórios.

#### **Descrição da Replicabilidade:**

A proposta pode ser reaplicada em outras unidades do IFRO, tendo em vista, que possuem o mesmo organograma organizacional, adaptando-a às características inerentes de cada *campi*, ou reitoria.

#### **Complexidade da Produção Tecnológica:**

( ) Produção com alta complexidade: envolve diferentes parceiros – IES, capital privado, capital público

( ) Produção com média complexidade: envolve diferentes atores – docentes, discentes, gestores

( x ) Produção com baixa complexidade: envolve atores da IES promotora

## **A produção necessita estar no repositório?**

Sim

### **Documentos Anexados (em PDF)**

( x ) Plano de Treinamento

( x ) Termo de Anuênciia Institucional

<b>PLANO DE TREINAMENTO</b>	
Nome da candidata	Kamila Bueno Guimarães
Instituição	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia – Campus Cacoal
Trilha de Aprendizagem	Treinamento Nivelador em Licitação
Tema de capacitação	Licitação e Compras Compartilhadas
Carga horária total	4 horas

<b>Ementa</b>
Licitação; Compras Compartilhadas; Fluxo e Prazos do Processo.

<b>Justificativa</b>
A Licitação é o procedimento administrativo pelo qual a Administração Pública utiliza para que possa realizar suas contratações com a iniciativa privada, garantindo a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa de mestrado com o título de AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL, identificou-se que se faz necessário que todos os servidores de um órgão tenham conhecimento do que é o processo licitatório, como ele se desenvolve em sua unidade, para que possam contribuir, direta ou indiretamente, na melhoria do planejamento das licitações e consequente melhores resultados licitatórios.

<b>Competências a serem desenvolvidas</b>
Conhecer o que é uma licitação, suas modalidades, fases e planejamento.
Conhecer as Compras Compartilhadas, como é executada, conhecer as funções e atribuições dos setores envolvidos.
Conhecer o fluxo e prazos do processo de contratação.

<b>Estratégias de Ensino</b>
Aula expositiva

<b>Recursos Didáticos</b>
Aula expositiva presencial Classroom com material de apoio

## Conteúdo e Cronograma

Aula	Data	Horário	Conteúdo Programático	Estratégia de ensino
Única	A definir - Semana Pedagógica	13:00 às 15:00	1 Licitação: 1.1 O que é uma licitação 1.2 Modalidades da licitação 1.3 Pregão eletrônico 1.4 Sistema de Registro de Preços 1.5 Fases da licitação 1.6 Planejamento das Compras e Plano de Contratação Anual	PowerPoint; Material de apoio no Classroom.
		15:00 às 15:30	Intervalo	
		15:30 às 17:00	2 Compras Compartilhadas: 2.1 O que são as compras compartilhadas 2.2 Apresentação das listas de demandas 2.3 Funções e atribuições dos setores 2.4 Requisitantes 2.5 Documentos da fase preparatória 2.6 Atas de Registro de Preços 2.7 Lista Geral de Atas 3 Fluxo e Prazos do Processo 3.1 Fluxo do processo de contratação 3.2 Prazos das fases de contratação	

## Referências

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

ALMEIDA, D. S. **Nova lei de licitações e contratos:** perfil profissiográfico e mapeamento das competências para as funções essenciais de compras governamentais nos municípios sergipanos. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022.

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

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF: Presidência da República [2013a]. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm). Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. 2019b. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm). Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. [Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm). Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2022a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm). Acesso em: 12 jan. 2023

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

BRASIL. **Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 06 mai. 2022.

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SEGES Nº 58, de 8 de agosto de 2022**. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges-n-58-de-8-de-agosto-de-2022-421221597>. Acesso em: 21 ago. 2022.

BRASIL. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa SEGES nº 81, de 25 de novembro de 2022**. Dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência – TR, para a aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema TR digital. 2022d. <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-81-de-25-de-novembro-de-2022>. Acesso em: 12/01/2023

DI PIETRO, M. S. Z.; GUIMARÃES, E.; MOTTA, F.; FERRAZ, L.; MARRARA, T.; AMORIM, V. A. J. **Licitações e contratos administrativos:** inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

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

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Compras sustentáveis e a nova lei de licitações**. Curso Enap. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/860/>.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA –  
IFRO CAMPUS CACOAL

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

**Titulo da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL**

O Diretor Geral, do IFRO Campus Cacoal, Davys Sleman de Negreiros, vem por meio desta informar que está ciente e de acordo com a realização nesta instituição da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL”, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável “Kamila Bueno Guimarães”, a ser realizada no período de “maio/2023 a setembro/2023”.

Esta instituição está ciente da liberação/entrada da pesquisadora para a coleta dos dados referentes à pesquisa, bem como, do acesso aos e-mails institucionais dos servidores lotados na unidade, somente mediante a apresentação do parecer APROVADO pelo CEP. Esta instituição está ciente dos riscos e benefícios da participação dos gestores na pesquisa que são:

*I – Riscos: 1 – Quanto ao incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa; 2 - Quanto a identificação pessoal do sujeito entrevistado; 3 - Quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado; 4 – Quanto à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro. II - Medidas mitigatórias: 1 - acesso prévio para marcar data, horário e local apropriados à disponibilidade do participante; 2 - não identificação pessoal do entrevistado, quando da transcrição dos dados coletados; 3 - comprometimento da pesquisadora em manter os princípios éticos em pesquisa com seres humanos, reconhecendo a liberdade do participante e defendendo seus direitos; 4 – manter o arquivo sonoro apenas em equipamento local, sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado.*

E está, ainda, consciente de sua corresponsabilidade do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para assegurar tal garantia.

A pesquisadora responsável declara estar ciente das normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, em especial a Resolução CNS n. 510/2016 e que a parte referente à coleta de dados somente será iniciada após a APROVAÇÃO DO PROJETO por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), se também houver necessidade. Declara, ainda, que os resultados oriundos da pesquisa serão apresentados à instituição, e aos participantes da pesquisa, mediante o Produto Técnico Tecnológico resultante da Dissertação de Mestrado Profissional na forma de Minuta de Regulamento.

Cacoal, 15 de maio de 2023

  
DAVYS SLEMAN DE NEGREIROS  
Diretor Geral

Documento assinado digitalmente  
 KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Data: 15/05/2023 16:52:52-0300  
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Pesquisadora

## ANEXO A – Termo de Anuênciia Institucional

### INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA – IFRO CAMPUS CACOAL

#### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

##### **Titulo da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL.**

O Diretor Geral, do IFRO *Campus Cacoal*, Davys Sleman de Negreiros, vem por meio desta informar que está ciente e de acordo com a realização nesta instituição da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO *CAMPUS CACOAL*”, sob a responsabilidade da pesquisadora responsável “Kamila Bueno Guimarães”, a ser realizada no período de “maio/2023 a setembro/2023”.

Esta instituição está ciente da liberação/entrada da pesquisadora para a coleta dos dados referentes à pesquisa, bem como, do acesso aos e-mails institucionais dos servidores lotados na unidade, somente mediante a apresentação do parecer APROVADO pelo CEP. Esta instituição está ciente dos riscos e benefícios da participação dos gestores na pesquisa que são:

*I – Riscos: 1 – Quanto ao incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa; 2 – Quanto a identificação pessoal do sujeito entrevistado; 3 – Quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado; 4 – Quanto à exposição de informações em decorrência do acesso não autorizado do arquivo sonoro. II - Medidas mitigatórias: 1 - acesso prévio para marcar data, horário e local apropriados à disponibilidade do participante; 2 - não identificação pessoal do entrevistado, quando da transcrição dos dados coletados; 3 - comprometimento da pesquisadora em manter os princípios éticos em pesquisa com seres humanos, reconhecendo a liberdade do participante e defendendo seus direitos; 4 – manter o arquivo sonoro apenas em equipamento local, sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado.*

E está, ainda, consciente de sua corresponsabilidade do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para assegurar tal garantia.

A pesquisadora responsável declara estar ciente das normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, em especial a Resolução CNS n. 510/2016 e que a parte referente à coleta de dados somente será iniciada após a APROVAÇÃO DO PROJETO por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), se também houver necessidade. Declara, ainda, que os resultados oriundos da pesquisa serão apresentados à instituição, e aos participantes da pesquisa, mediante o Produto Técnico Tecnológico resultante da Dissertação de Mestrado Profissional na forma de Minuta de Regulamento.

Cacoal, 15 de maio de 2023

  
DAVYS SLEMAN DE NEGREIROS  
Diretor Geral

Documento assinado digitalmente  
 KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Data: 15/05/2023 16:52:52-0300  
Verifique em <https://validar.lds.gov.br>

KAMILA BUENO GUIMARÃES  
Pesquisadora

## ANEXO B – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Titulo da Pesquisa:** AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E APLICAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA FASE DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS COMPARTILHADAS DO IFRO CAMPUS CACOAL

**Pesquisador:** KAMILA BUENO GUIMARAES

**Área Temática:**

**Versão:** 4

**CAAE:** 67898123.7.0000.5653

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.082.599

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de quarta versão de protocolo de pesquisa de mestrado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro com o objetivo de avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da Lei nº14.133/2021. Como participantes da pesquisa foram apresentados os gestores do Campus (Diretor de Planejamento e Administração, Coordenador de Compras e Licitação e Chefes de Departamentos). As intervenções incluem a realização de entrevistas. Ao final de pesquisa espera-se, além do alcance do objetivo geral, detectar as perspectivas dos gestores de nível tático do IFRO Campus Cacoal quanto à participação do requisitante no processo licitatório.

#### Objetivo da Pesquisa:

O(a) pesquisador(a) apresentou os seguintes objetivos:

Geral: "Avaliar as competências requeridas para os requisitantes dos processos de compras compartilhadas do IFRO Campus Cacoal, de acordo com as características inerentes de cada aquisição, propondo uma Minuta de Regulamento que atenda aos requisitos do art. 7º da Lei nº

**Endereço:** Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam

**Bairro:** Aeroporto

**CEP:** 76.803-260

**UF:** RO

**Município:** PORTO VELHO

**Telefone:** (69)2182-9611

**E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.082.599

GT2; GT3; GT4 DE, DEPESP, DEPEX e DIEPE A ordem das entrevista não será a ordem exposta no Quadro 07, na análise dos dados, a identificação dos gestores será feita de forma aleatória, e não será feita a identificação pessoal. 3-Quanto ao estigma, ao preconceito, a discriminação, ou invasão de privacidade em decorrência do conteúdo revelado: COMPROMETIMENTO DA PESQUISADORA EM MANTER OS PRINCÍPIOS ÉTICOS EM PESQUISA COM SERES HUMANOS, RECONHECENDO A LIBERDADE DO PARTICIPANTE E DEFENDENDO SEUS DIREITOS

4 – QUANTO À EXPOSIÇÃO DE INFORMAÇÕES EM DECORRÊNCIA DO ACESSO NÃO AUTORIZADO DO ARQUIVO SONORO: far-se-á o download dos dados coletados para equipamento local (notebook), e backup em disco rígido externo (HD externo), sem registro em qualquer tipo de plataforma virtual ou ambiente compartilhado. Os dados coletados serão mantidos pelo prazo de 5 anos. Os entrevistados poderão ter acesso à transcrição da entrevista previamente à publicação do resultado, mediante anuência em TCLE. Após decorrido o prazo de armazenamento dos dados, os arquivos serão deletados e será feito a formatação do equipamento para que não ocorra a possibilidade de recuperação desses dados. Todos esses riscos serão informados ao participante. Caso seja identificado risco diverso do previsto, no momento da aplicação da entrevista, será informado ao participante e será questionado sobre a continuidade ou não da pesquisa".

Benefícios: "Quanto aos benefícios, não se verifica benefícios diretos aos sujeitos da pesquisa (benefícios individuais). Contudo, a pesquisa fornecerá dados aos gestores de licitação, para a tomada de decisões quanto ao planejamento das licitações em compras compartilhadas, essas decisões poderão ser mais assertivas quanto ao andamento da licitação, bem como, aos resultados pretendidos na aquisição. Decisões mais assertivas no planejamento da licitação favorecem eficiência e efetividade às compras públicas. Outro benefício verificado é que os procedimentos das compras compartilhadas, avaliados por essa pesquisa, poderão ser replicados às outras unidades do IFRO, bem como, para outros procedimentos licitatórios de contratações comuns, possibilitando uma padronização da atividade na instituição como um todo."

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O Parecer Consustanciado nº 6.030.926 emitido em 28 de abril de 2023, por este CEP apontou a seguinte pendência:

1. Riscos: "a pesquisadora deverá atentar para as solicitações realizadas no item "Considerações

Endereço: Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam  
Bairro: Aeroporto CEP: 76.803-260  
UF: RO Município: PORTO VELHO  
Telefone: (69)2182-9611 E-mail: cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 6.082.599

sobre a pesquisa", e reescrever os riscos e medidas mitigatórias. Os riscos e medidas mitigatórias deverão ser alterados em todos os documentos pertinentes que compõem o protocolo de pesquisa" - PENDÊNCIA ATENDIDA.

Os objetivos foram descritos de forma clara e, considerando a metodologia apresentada, mostram-se exequíveis. A avaliação dos riscos/benefícios mostrou-se favorável aos participantes. Todas as etapas que envolvem a participação dos seres humanos foram descritas claramente seguindo os princípios éticos estabelecidos na legislação vigente e primando pela garantia dos direitos aos participantes da pesquisa.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O parecer consubstanciado nº 6.030.926, o CEP-IFRO apontou a(s) seguinte(s) pendência(s) em relação aos termos de apresentação obrigatória:

1. Carta de anuência institucional: "ler atentamente as informações pertinentes descritas no campo 'Considerações sobre os termos de apresentação obrigatória' e anexar um novo documento contendo todas as informações necessárias" - PENDÊNCIA ATENDIDA.

2. TCLE: "ler atentamente as informações pertinentes descritas no campo 'Considerações sobre os termos de apresentação obrigatória' e anexar um novo documento contendo todas as informações necessárias" - PENDÊNCIA ATENDIDA.

Desta forma, todos os documentos de apresentação obrigatória foram apresentados e incluem todas as informações necessárias atendendo assim aos critérios éticos estabelecidos nas resoluções vigentes.

**Recomendações:**

Não se aplica.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não havendo mais pendências, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)-IFRO, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto.

Endereço: Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam  
Bairro: Aeroporto CEP: 76.803-260  
UF: RO Município: PORTO VELHO  
Telefone: (69)2182-9611 E-mail: cepi@ifro.edu.br

Página 04 de 06



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 6.082.599

De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, a pesquisadora deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo deverão ser apresentadas de forma clara e sucinta sendo necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS nº 001 de 2013).

Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP por meio de emenda. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Todos os projetos submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRO são avaliados com base nas Resoluções CNS nº 466/2012 e/ou Resolução CNS nº 510/2016, demais resoluções pertinentes e nas Normas Operacionais emanadas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

O(a) pesquisador(a) deverá encaminhar ao CEP-IFRO relatório final na ocasião de conclusão da pesquisa. Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2091194.pdf	15/05/2023 17:08:08		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_anuencia_institucional_nv2.pdf	15/05/2023 16:57:42	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_nv.pdf	15/05/2023 12:17:06	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
Outros	Carta_resposta_nv2.pdf	15/05/2023 12:13:31	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_nv3.pdf	15/05/2023 12:10:03	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito

Endereço: Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam

Bairro: Aeroporto

CEP: 76.803-260

UF: RO

Município: PORTO VELHO

Telefone: (69)2182-9611

E-mail: cepi@ifro.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE RONDÔNIA -  
IFRO



Continuação do Parecer: 6.082.599

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_nv3.pdf	15/05/2023 12:09:53	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_aceite_orientacao_nv.pdf	17/04/2023 10:53:32	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_compromisso_pesquisador_nv.p df	17/04/2023 10:53:14	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_nv.pdf	29/03/2023 11:38:50	KAMILA BUENO GUIMARAES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTE VELHO, 26 de Maio de 2023

---

Assinado por:  
**Daniely Batista Alves Martines**  
(Coordenador(a))

Endereço: Sala do Comitê de Ética em Pesquisa - Andar Térreo - Reitoria Censipam  
Bairro: Aeroporto CEP: 78.803-260  
UF: RO Município: PORTO VELHO  
Telefone: (69)2182-9611 E-mail: cepi@ifro.edu.br

Página 06 de 06