



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

ÁLLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE

CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do
IFPB

JOÃO PESSOA
2023

ÁLLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE

CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linha de pesquisa: Gestão de projetos e tecnologias emergentes

Orientador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A553c Andrade, Álysson Albuquerque.

Cultura digital na administração pública : o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB / Álysson Albuquerque Andrade. - João Pessoa, 2023.
339 f. : il.

Orientação: Roberto Vilmar Satur.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Compras públicas. 2. Cultura digital. 3. Competência em informação. 4. IFPB - Instituto Federal da Paraíba. I. Satur, Roberto Vilmar. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.073.511(043)

ÁLLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE

CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: **20/ 10/ 2023.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur
PPGOA - Universidade Federal da Paraíba
(Orientador/Presidente)

Prof^a. Dr^a. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
PPGOA - Universidade Federal da Paraíba
(Membro Interno Titular)

Prof. Dr. João Marcelo Alves Macedo
PGPCI e UFPB Campus IV Litoral Norte - Universidade Federal da Paraíba
(Membro Externo Titular)

JOÃO PESSOA
2023

Dedico esta dissertação à minha avó, Antônia Rodrigues de Lima Albuquerque (*in memoriam*), e ao meu tio, Florentino Batista de Albuquerque (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Bom Deus, que usando de sua infinita bondade e misericórdia me conferiu o dom da fé.

À Lidiane, esposa amada, companheira e meu porto seguro no dia a dia.

Faço elevar meu sentimento de graça também à minha santa mãe, Veralucia Batista de Albuquerque, que comemora cada conquista do seu filho como se fosse sua.

À minha família, presente e solidária, agradeço todo o amor, carinho, compreensão e respeito.

Aos meus amigos de Confraria O Homem Eterno, Robson Miranda, Milton Limeira e Marcones Braz, pela caminhada na vida cristã e pelo amor à leitura.

Ao Diretor de Administração, Planejamento e Finanças do *Campus* Esperança, Arlindo Garcia de Sá Barreto Neto, e às estagiárias da Coordenação de Compras e Licitações do *Campus* Esperança, Maria Luiza Moraes Delgado de Lucena e Ingrid Paloma da Costa Porto, por todo apoio. Meus sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur, que recebeu a grande missão de orientar um discente que há anos não sabia mais o que era vida acadêmica. Pode ter certeza que esse trabalho tem uma enorme parcela de contribuição sua. Foi através da quarta dimensão do seu modelo de Competência de Informação, que passei a valorizar muito mais as pessoas que me dão suporte e me permitem exercer minhas atividades com desenvoltura.

Aos professores que aceitaram participar das bancas (qualificação e defesa da dissertação), meu muito obrigado pelas contribuições. Que os meus sinceros agradecimentos possam alcançar todos os demais professores do Mestrado Profissional.

Aos meus colegas da 12ª turma do MPROA/UFPB, pessoas alegres e solícitas.

Aos servidores da UFPB, pela forma dedicada e cuidadosa com que ajudam os alunos do Programa.

Aos gestores de compras e licitações do IFPB, que puderam colaborar na construção dessa pesquisa.

Enfim, a todos que puderam me ajudar em alguma das etapas dessa curta e intensa jornada, o meu muito obrigado!

E, ainda que eu tivesse o dom da profecia e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e tivesse toda a fé, até ao ponto de transportar montes, se não tiver caridade, não sou nada. (...) Agora, pois, permanecem estas três coisas: a fé, a esperança, a caridade; porém a maior delas é a caridade. (I Cor, 13)

RESUMO

As organizações públicas, em tempos de cultura digital, precisam se atualizar em todos os níveis e atividades e isso se alcança mediante o gerenciamento informacional e a estruturação de uma organização aprendente, através dos modelos existentes e aplicáveis de competência digital e de informação. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, desempenha importância estratégica nas regiões onde possui um *campus*, do litoral ao sertão do estado, uma vez que além de ofertar cursos que promovem o desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico, desenvolve projetos capazes de transformar a sociedade. Pela relevância dos serviços ofertados, faz-se necessário manter um bom gerenciamento dos procedimentos de contratações do Instituto, já que a eficácia destes irão garantir a continuidade dos serviços prestados e servir como parâmetros para o planejamento das contratações futuras. O gestor de compras públicas é a figura responsável pela instrução procedimental das contratações, enfrentando inúmeros desafios em suas atividades e buscando se adequar à nova forma de trabalho remoto. Nessa perspectiva, este estudo tem como objetivo compreender como o trabalho remoto e as novas competências necessárias para procedimentos de negociações e compras do IFPB, em tempos de cultura digital na Administração Pública, alteraram o proceder profissional e organizacional obrigando estes a terem novos aprendizados. Para isso, contextualiza-se o tema abordado a partir das teorias sobre gestão do conhecimento, competência em informação e organizações aprendentes, além da legislação aplicável aos procedimentos de compras públicas. A metodologia proposta para este estudo, quanto aos meios, será bibliográfica e de campo. Quanto aos fins, a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, com a utilização de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de um questionário, aplicado ao grupo de gestores de compras e licitações do IFPB. A partir de uma análise qualitativa-quantitativa, os dados foram analisados conforme o método *Servqual*. Os resultados da pesquisa apontaram necessidades de conhecimento, informação e tecnologia no proceder das compras e os gargalos evidenciados serviram como alerta para a necessidade de um modelo ou manual de procedimentos do gerenciamento informacional de compras públicas para o IFPB e esta proposição está presente nesse trabalho como o produto entregue ao instituto. As principais conclusões são de que o gestor de compras públicas que atua no IFPB é um profissional proativo, dinâmico e competente, que sendo capacitado de forma contínua e tendo segurança e suporte nas suas atividades, conseguirá desenvolver ainda mais a sua competência em informação, não será mais apenas um usuário da informação, mas um profissional do conhecimento. Sugerimos que estudos futuros possam trabalhar em um modelo específico de competência em informação para gestores de compras públicas, que o manual seja aproveitado e disseminado em toda a Instituição e que sejam realizadas pesquisas que possam avaliar a percepção dos gestores antes e após o uso do manual e da uniformização dos procedimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Compras públicas; competência em informação; cultura digital; IFPB; Administração Pública.

ABSTRACT

Public organizations, in times of cybeculture, need to update themselves at all levels and activities and this is achieved through information management and the structuring of a learning organization, through existing and applicable models of digital and information competence. The Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba – IFPB, plays a strategic importance in the regions where it has a campus, from the coast to the backlands of the state, since in addition to offering courses that promote professional, technological and humanistic development, it develops projects capable of transforming a society. Due to the relevance of the services offered, it is necessary to maintain good management of the Institute's hiring procedures, as their effectiveness will guarantee the continuity of the services provided and serve as parameters for planning future hiring. The public procurement manager is the person responsible for the procedural instruction of contracts, facing numerous challenges in their activities and seeking to adapt to the new form of remote work. From this perspective, this study aims to understand how remote work and the new skills necessary for IFPB's negotiation and purchasing procedures, in times of digital culture in Public Administration, have changed the professional and organizational procedure, forcing them to learn new things. To this end, the topic addressed is contextualized based on theories on knowledge management, information competence and learning organizations, in addition to the legislation applicable to public procurement procedures. The methodology proposed for this study, in terms of means, will be bibliographic and field. As for the purposes, the research has an exploratory and descriptive nature, using a case study. Data collection was carried out through a questionnaire, applied to the group of IFPB purchasing and bidding managers. From a qualitative-quantitative analysis, the data were analyzed according to the Servqual method. The research results highlighted the need for knowledge, information and technology in the purchasing process and the bottlenecks highlighted served as an alert to the need for a model or manual of procedures for the informational management of public purchases for the IFPB and this proposition is present in this work as the product delivered to the institute. The main conclusions are that the public purchasing manager who works at IFPB is a proactive, dynamic and competent professional, who, being continuously trained and having security and support in his activities, will be able to further develop his information competence, not he will no longer be just a user of information, but a knowledge professional. We suggest that future studies can work on a specific model of information competence for public procurement managers, that the manual be used and disseminated throughout the Institution and that research be carried out that can evaluate the perception of managers before and after using the manual and the standardization of procedures.

KEYWORDS: Public purchases; *information literacy*; *cyberculture*; *IFPB*; *Public Administration*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Falhas nos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB	21
Figura 2: Fluxograma do Procedimento de Compras Públicas no IFPB.....	22
Figura 3: Design da pesquisa	29
Figura 4: Área de abrangência do IFPB	30
Figura 5: Linha do tempo dos principais fatos institucionais do IFPB	31
Figura 6: Desconcentração e descentralização administrativa no Brasil	47
Figura 7: Ecossistema do Compras.gov.br.....	50
Figura 8: Contratações no Brasil no ano de 2022	57
Figura 9: Diálogo de negociação entre pregoeiro e licitante.....	63
Figura 10: Diálogo de negociação após fase de lances na cotação eletrônica	64
Figura 11: Espiral do Conhecimento.....	71
Figura 12: Modelo processual de administração da informação.....	74
Figura 13: Modelo de Competência em Informação proposto por Satur.....	81
Figura 14: Benefícios associados à Escola Virtual do Governo (EV.G)	84
Figura 15: Quantidade de respondentes registrados pelo Google Forms.....	86
Figura 16: Entendendo a escala do modelo Servqual	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição das publicações sobre compras públicas no âmbito do IFPB	33
Quadro 2: Procedimento metodológico utilizado para o alcance dos objetivos propostos.....	36
Quadro 3: Evolução histórica das contratações de pequeno valor no Brasil	59
Quadro 4: Principais conceitos e funções da Gestão do Conhecimento	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das publicações (2013 a 2022).....	25
Gráfico 2: Ranking dos países líderes em publicações sobre o tema pesquisado	26
Gráfico 3: Distribuição por sexo	88
Gráfico 4: Faixa etária dos gestores de compras e licitações do IFPB.....	88
Gráfico 5: Maior nível de escolaridade dos gestores de compras e licitações do IFPB.....	89
Gráfico 6: Área de formação dos gestores de compras e licitações do IFPB.....	90
Gráfico 7: Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB	92
Gráfico 8: Capacitação específica para o exercício das atividades de compras e licitação no IFPB.....	93
Gráfico 9: Definição clara das atribuições dos atores dos procedimentos de compras e licitações	94
Gráfico 10: Identificação dos responsáveis pela elaboração do ETP no IFPB	95
Gráfico 11: Identificação dos responsáveis pela pesquisa de preços no IFPB.....	96
Gráfico 12: Identificação dos responsáveis pela elaboração do TR ou PB no IFPB	97
Gráfico 13: Autopercepção do conhecimento sobre instrução processual de compras e licitações	98
Gráfico 14: Percepção da eficácia das pesquisas de preço no IFPB	99
Gráfico 15: Percepção do custo-benefício quanto aos preços homologados no IFPB.....	100
Gráfico 16: Conhecimento sobre manuais de compras e licitações no IFPB.....	101
Gráfico 17: Utilização de manuais de compras e licitações no IFPB.....	102
Gráfico 18: Manuais utilizados pelos gestores de compras e licitações do IFPB	103
Gráfico 19: Importância da utilização de fluxogramas nos procedimentos de compras e licitações no IFPB.....	105
Gráfico 20: Utilização do checklist nos procedimentos de compras e licitações no IFPB ...	105
Gráfico 21: Negociação nos procedimentos de compras e licitações no IFPB	107
Gráfico 22: Percepção da eficácia do modo de negociação pelos gestores de compras e licitações do IFPB.....	107
Gráfico 23: Resultados da dimensão 1 – Formação de base pessoal do conhecimento	111
Gráfico 24: Resultados da dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias	121
Gráfico 25: Resultados da dimensão 3 – Acesso e uso da informação	125
Gráfico 26: Resultados da dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aferição de gap na dimensão 1 – Formação de base pessoal de conhecimento....	115
Tabela 2: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 1 – Formação de base pessoal de conhecimento.....	118
Tabela 3: Aferição de gap na dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias.....	122
Tabela 4: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias	124
Tabela 5: Aferição de gap na dimensão 3 – Acesso e uso da informação.....	127
Tabela 6: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 3 – Acesso e uso da informação	129
Tabela 7: Aferição de gap na dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria.....	132
Tabela 8: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria.....	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU – Controladoria-Geral da União
DFD – Documento de Formalização da Demanda
DOD – Documento de Oficialização da Demanda
EaD – Ensino à Distância
ETP – Estudo Técnico Preliminar
EV.G – Escola Virtual.Gov
GC – Gestão do Conhecimento
IEs – Instituições de Ensino
IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC – Ministério da Educação
MOOC – Curso Online Aberto e Massivo (*Massive Open Online Course*)
MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU – Organização das Nações Unidas
PADs – Processos Administrativos Disciplinares
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC – Planejamento e Gerenciamento das Contratações
Sicaf – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SPOC – Pequeno Curso Online Privado (*Small Private Online Course*)
SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
TICs – Tecnologias da Informação e da Comunicação
TDICs – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
UASG – Unidades de Administração de Serviços Gerais
UFPB – Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMÁTICA	17
1.2	OBJETIVO GERAL	23
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.4	JUSTIFICATIVA	24
1.5	ESTRUTURAÇÃO	27
2	METODOLOGIA	28
2.1	CAMPO EMPÍRICO E UNIVERSO DA PESQUISA	30
2.2	COLETA DE DADOS: DO PRÉ-TESTE À CONSOLIDAÇÃO	32
2.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	42
3	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	44
3.1	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	45
3.2	SERVIÇO PÚBLICO E AGENTE PÚBLICO	45
3.3	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E PROCEDIMENTO	47
3.4	TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	48
4	O PODER DE COMPRA DO GOVERNO	52
4.1	FINALIDADES E PRINCÍPIOS DA LICITAÇÃO	52
4.2	PROCEDIMENTO DE LICITAÇÃO E DE COMPRA DIRETA	53
4.3	ATORES E ATRIBUIÇÕES	59
4.4	NEGOCIAÇÃO NOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS PÚBLICAS	61
5	AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES	68
5.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	68
5.2	COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (<i>INFORMATION LITERACY</i>)	76
5.3	CIBERCULTURA E COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM	82
6	ANÁLISE DE RESULTADOS	86
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS E LICITAÇÕES	87
6.1.1	Sexo e faixa etária	87

6.1.2 Nível de escolaridade e área de formação	89
6.1.3 Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB	91
6.1.4 Capacitação dos gestores ao assumirem as funções	92
6.1.5 Percepção quanto aos procedimentos e atribuições dos gestores	93
6.1.6 Percepção quanto à pesquisa de preços e homologação de preços	98
6.1.7 Sobre o uso de manuais de procedimentos de compras públicas	100
6.1.8 Sobre o uso de fluxogramas e lista de verificação (<i>checklist</i>)	104
6.1.9 Negociações de compras públicas no âmbito do IFPB	106
6.2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DOS GESTORES	108
6.2.1 Dimensão 1: Formação de Base Pessoal do Conhecimento	110
6.2.2 Dimensão 2: Acesso e uso de tecnologias	120
6.2.3 Dimensão 3: Acesso e uso da informação	125
6.2.4 Dimensão 4: Interação e retorno social com sabedoria	130
6.3 PROPOSIÇÃO DE MANUAL PARA O IFPB	136
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICES	151
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	151
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (PRÉ-TESTE)	154
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (CONSOLIDADO)	180
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (ESPECIALISTA)	207
APÊNDICE E – MANUAL DE LICITAÇÕES E COMPRAS DIRETAS	234
ANEXOS	278
ANEXO A – DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E INDICADORES	279
ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA	281
ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROJETO PELO CEP	282
ANEXO D – PORTARIA IFPB Nº 524/2023 (REGULAMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO IFPB)	285
ANEXO E – PLANO DE CENTRALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DO IFPB E NOTA TÉCNICA SEI Nº 29195/2020/ME	310

1 INTRODUÇÃO

Entender melhor e pesquisar sobre o uso estratégico da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de competências necessárias para os procedimentos de compras públicas é relevante levando em conta que as organizações públicas, também inseridas no cenário de inovação tecnológica e conhecimento como ativo intangível da organização, em tempos de cultura digital, precisam se atualizar em todos os níveis e atividades.

O gerenciamento informacional e a estruturação de uma organização aprendente, através dos modelos existentes e aplicáveis de competência digital e de informação, representam uma forma de se alcançar bons resultados na gestão pública, tanto no nível organizacional quanto no nível do profissional que executa as atividades de compras e licitações.

O Governo Federal, através de suas secretarias que cuidam do planejamento e gestão, vem se esforçando, nos últimos 10 anos, em disponibilizar um ecossistema informatizado que seja capaz de atender à exigência de um procedimento de compras e licitações cada dia mais digital. Apesar da evolução em graus tecnológico e legislativo, com suas deficiências e desafios, incontestemente é o fato de que a Administração Pública no Brasil ainda precisa ampliar a sua capacidade de gestão.

Diante de tantas inovações tecnológicas, da facilidade no acesso e uso de informações e na possibilidade de comunicação em tempo real, espera-se um elevado padrão de qualidade nos serviços ofertados pelas inúmeras entidades e órgãos públicos, como também na atuação dos agentes públicos.

Buscar esse grau de excelência não é outra coisa senão cumprir um princípio constitucional, inserido na Carta Magna de 1988 a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, o Princípio da Eficiência. Ser eficiente é ter o dever de executar as atividades administrativas com celeridade, perfeição técnica, coordenação, controle e com o menor custo econômico possível.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB é uma instituição com mais de 100 anos de existência, responsável por ofertar cursos que promovem o desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável, e desenvolver projetos capazes de transformar socialmente, economicamente e ambientalmente a sociedade (IFPB-PDI, 2020).

O IFPB é uma autarquia federal de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação – MEC, com notável importância estratégica para o desenvolvimento de diversas cidades na Paraíba. Conta com 21 unidades (os *Campi*), que abrangem todo o território

paraibano, desde João Pessoa e Cabedelo, no litoral; passando por Guarabira, no Brejo, Campina Grande e Esperança, no Agreste, Picuí, no Seridó, Monteiro, no Cariri; até Patos, Princesa Isabel, Sousa e Cajazeiras, na região do Sertão.

O Regimento Interno do IFPB prevê, em seu organograma, a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL-RE), unidade de apoio estratégico vinculada à Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PRAF-RE), e se encontra composta pelas Coordenações de Licitações de Bens e Serviços (CLBS-RE), Coordenação de Fiscalização de Contratos (CFC-RE), Coordenação de Contratos (CC-RE) e Coordenação de Licitações de Obras (CLO-RE).

A DCCL-RE é descrita na Seção IV do Regimento Interno do IFPB, *in verbis*:

Seção IV
Da Diretoria de Compras, Contratos e Licitações
Art. 144. Compete à Diretoria de Compras, Contratos e Licitações:
I – estabelecer relações com o mercado fornecedor de bens, serviços e obras;
II – planejar e elaborar cronograma de compras;
III – processar licitações e acompanhar as compras;
IV – acompanhar a execução de contratos;
V – propor aplicação de penalidades aos fornecedores inadimplentes;
VI – fornecer informações para a prestação de contas da Instituição;
VII – elaborar estudos e emitir parecer em assuntos de sua área de competência (IFPB, 2017).

Do mesmo modo, existem coordenações que atuam com a função de gerenciar as compras diretas e licitações nos diversos *Campi* do IFPB. Existe, em alguns desses *Campi*, apenas uma coordenação, composta por um ou mais servidores públicos, responsável pela operação das compras e licitações, como o caso da unidade da cidade de Esperança, com a Coordenação de Compras e Licitações (CCL-ES). Também há casos de *Campi* com coordenações distintas para as atividades mencionadas, como o *Campus* Monteiro, que possui a Coordenação de Licitações (CL-MT) e a Coordenação de Compras (CC-MT), ocupadas por servidores diferentes.

Para melhor compreensão, usaremos o termo “compras públicas” quando nos referirmos às atividades relacionadas tanto às licitações quanto às compras diretas (dispensa e inexigibilidade) e, quando o termo for apenas “compras”, estaremos tratando dos procedimentos de compras diretas.

1.1 PROBLEMÁTICA

Diante da relevância dos serviços ofertados pelo IFPB, é necessário manter um bom gerenciamento dos procedimentos de contratações, uma vez que a eficácia destes irão garantir

a continuidade dos serviços prestados, assim como servir como parâmetros para o planejamento das contratações futuras.

De acordo com a Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, em seu Capítulo IV, dos agentes públicos:

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e **designar agentes públicos** para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:

I - sejam, **preferencialmente, servidor efetivo** ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;

II - **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;** e

III - não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil (Brasil, 2021, **grifos nossos**).

O gestor de compras e licitação é a figura responsável pela instrução procedimental de compras públicas nos diversos meios da Administração Pública. A figura do gestor, no âmbito da Administração Pública, geralmente vem eivada da visão ultrapassada de gestor da administração privada. Atuar como gestor independe do recebimento de uma função gratificada, embora seja importante a retribuição, ou mesmo de liderar uma equipe, dar ordens, atribuir responsabilidades etc.

O ponto central do gestor público está no seu poder-dever de gerenciar as suas ações, os seus resultados e a sua responsabilidade perante o seu setor de trabalho, aos órgãos fiscalizadores e à sociedade. Logo, um servidor público que exerce a função de pregoeiro ou executa as compras diretas de um órgão ou entidade, embora não receba gratificação e não lidere uma equipe, incontestavelmente, deverá investir parte de seu conhecimento e experiência no planejamento de suas ações, na organização do seu tempo, no controle, correção e direção de determinadas etapas, assim como na tomada de decisões, com o intuito de alcançar a melhor contratação possível para a Administração Pública.

São os encargos dos agentes que receberam a tarefa de contratar bens e serviços e atender aos interesses da comunidade, pautados em normais legais, princípios, moral administrativa e interesse público (Andrade, 2010).

Diante desse entendimento, eis a razão de se chamar gestor de compras e licitações não somente os investidos em função gratificada, como todos os que operam, organizam e gerenciam as compras diretas e licitações, tanto na instrução dos documentos quanto na condução das etapas no portal de compras públicas.

Até o início do ano de 2020, os procedimentos de compras públicas no IFPB eram tramitados, quase que em sua totalidade, em meio físico, mas com o advento da pandemia da covid-19, foi publicada em março do mesmo ano, a Instrução Normativa nº 21 (Brasil, 2020), que estabeleceu orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública, entre as quais o trabalho remoto, definido por Pedreira (2000) como uma atividade que é desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da empresa, através de serviços informatizados.

Diante disso, vários órgãos passaram a editar normativos sobre a nova forma de trabalho, porém sem proceduralizar as atividades desempenhadas nessa nova modalidade.

Nessa situação de emergência mundial, todo trabalho de compras públicas passou para a forma de trabalho remoto, em meio virtual, com pouquíssima regulamentação que orientasse os responsáveis sobre práticas de tramitação e migração de procedimentos físicos para digitais, uso de ferramentas de produtividade, assim como o uso das demais tecnologias digitais de comunicação e compartilhamento de conhecimento. Assim, a tendência que se observou foi a utilização das tecnologias como forma de romper com o isolamento físico, sem transgredir as regras de distanciamento entre as pessoas (Silva; Lima; Couto, 2020, p. 1505).

As organizações tiveram que reaprender, os profissionais igualmente. A cultura digital que entrou nas organizações e nas profissões sem pedir licença na pandemia obrigou todos a voltarem a ser aprendentes. A cultura digital enquanto invasora (Satur e Azevedo, 2021) fez ser retomada a aprendizagem nas organizações.

O gestor de compras públicas e licitações deve buscar estar atento às alterações legislativas que, caso não seja devidamente compreendidas, poderão gerar vários problemas, tanto para o usuário do serviço público, como para a organização e para os seus colaboradores, incluindo-se aí o próprio gestor.

Por isso, a capacitação contínua dos servidores se revela mais do que apenas uma política de desenvolvimento individual e organizacional, mas um meio para fornecer a segurança necessária para execução das diversas atividades administrativas da instituição, o que “torna-se necessário refletir sobre o valor que o servidor público atribui à capacitação no seu ambiente de trabalho.” (Appugliese, 2010, p. 1).

Além da necessidade de capacitação, por conta de constantes atualizações, tanto da legislação quanto dos sistemas de compras públicas governamentais, se faz necessário o aprimoramento das competências dos agentes responsáveis pelos procedimentos de negociação e compras no âmbito dos órgãos públicos, tendo como base a tecnologia digital na

aprendizagem, que na visão de Duarte et al. (2015, p. 2),

(...) a evolução dos estudos ocasionada pelas mudanças tecnológicas e pelas necessidades infocomunicacionais das pessoas provoca uma revolução no saber-fazer no ambiente das organizações que sinaliza a Era do Conhecimento.

Nesse sentido, são formadas as comunidades virtuais de aprendizagem que se consolidaram, de forma eficaz e acessível, em práticas de educação à distância e de construção do conhecimento pessoal.

Como gestor de compras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, desde o ano de 2016, tive a oportunidade de aprender, colaborar e transformar os procedimentos de compras públicas nos *campi* por onde passei, Princesa Isabel e Esperança, transformando o meu espaço de trabalho em aprendente, pela necessidade de aprender, para melhorar ou mudar os procedimentos.

Exemplo disso foi a elaboração do primeiro manual de procedimentos e gestão de documentos do *campus* Princesa Isabel (IFPB, 2017), com o intuito de fomentar a uniformização dos procedimentos adotados no âmbito do *campus*, a partir da experiência e recomendações dos operadores das referidas práticas, observadas as determinações institucionais e o melhoramento das rotinas administrativas.

O manual foi revisto e atualizado e, posteriormente, utilizado na organização dos processos administrativos do *campus* Esperança, trazendo melhorias para o fluxo processual, mitigando riscos e esclarecendo dúvidas dos agentes que instruíam e movimentavam os diversos processos no âmbito do *campus*.

Como coordenador de compras e licitações, pregoeiro, presidente da comissão de planejamento das contratações e diretor de administração, planejamento e finanças substituto do *campus* Esperança, a partir de minha vivência como gestor dos diversos procedimentos de compras públicas realizados na unidade, ao longo dos últimos 6 (seis) anos, pude observar todas as dificuldades existentes antes e depois do advento do trabalho remoto. Foram inúmeros os problemas enfrentados, que partiam da insegurança, quando da migração dos procedimentos do modelo físico para a modalidade digital, até a falta da uniformização das atividades dentro do Instituto.

As falhas nos procedimentos de compras públicas identificadas compreendiam, basicamente:

Figura 1: Falhas nos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A descoberta das falhas nas atividades administrativas de compras e licitações permite supor quais seriam as causas e as possíveis situações que geram problemas para os gestores.

Em uma primeira análise, verifiquei que os atores envolvidos não possuem uma visão geral do procedimento, mas apenas de algumas partes e suas conexões. Outra causa verificada foi a de que não havia um repositório de documentos para consulta ou utilização de minutas, o que muitas vezes levava os integrantes da equipe de planejamento a utilizarem documentos desatualizados ou incorretos, gerando retrabalho e atraso do envio do procedimento para o setor de compras.

As consequências disso geralmente são os atrasos na finalização das contratações, o que pode causar descontinuidade na prestação dos serviços e no fornecimento de materiais, gerando nova instrução processual de compras, demandando mais tempo e com risco de acabar contratando o que não foi exatamente demandado.

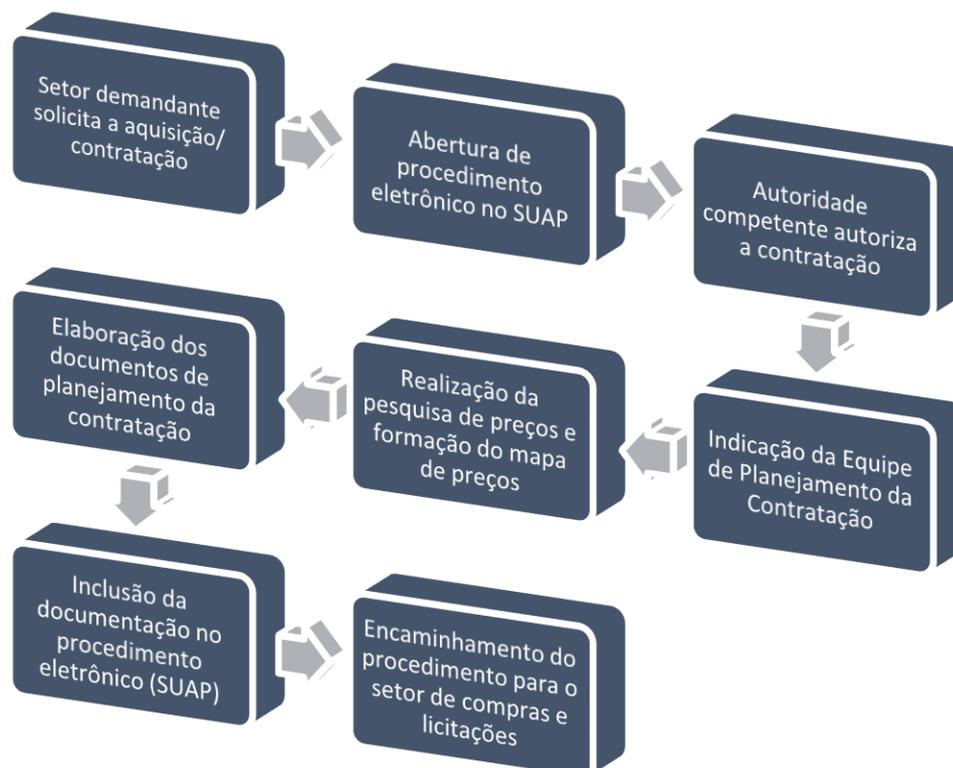
A atuação do gestor de compras públicas também é bastante prejudicada por falta de um planejamento estratégico voltado para a capacitação contínua, que tenha como foco, principalmente, o treinamento adequado do gestor que irá assumir a função, a preparação para enfrentamento de crises e a capacitação contínua.

O que percebi foi que as pessoas nem sempre são encorajadas ou cobradas por atualização, inovação e criatividade, assim como verifiquei a existência de uma cultura

organizacional que pouco valoriza ou simplesmente desconhece o papel da gestão do conhecimento e da competência em informação nas contratações públicas.

O procedimento interno de compras públicas no IFPB, numa forma incipiente, pode ser visualizado no fluxograma a seguir:

Figura 2: Fluxograma do Procedimento de Compras Públicas no IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O fluxograma foi elaborado de forma simples justamente para destacar essa realidade do IFPB, que ainda não estruturou todos os seus procedimentos de compras públicas, deixando, na maioria das vezes, que cada *campus* determine o seu próprio procedimento, causando ruídos e conflitos quando o procedimento acontece no âmbito de todo o Instituto.

Com a identificação desses problemas, aliado à vontade de se adequar à nova forma de trabalho remoto e de estudar os impactos da cultura digital e das novas competências informacionais e digitais nos procedimentos de compras públicas no IFPB, surgiu a motivação de procurar ferramentas ou modelos que conseguissem resolver ou mitigar esses problemas.

O fato é que a informação e o conhecimento criados, processados e disseminados dentro das organizações são necessários para que elas cumpram seus objetivos, porém necessitam de um gerenciamento, no mínimo, bem planejado.

A preservação da informação e do conhecimento produzidos dentro da organização ao longo do tempo configura-se como uma estratégia importante para ampliar a capacidade das organizações de, ao acumular repertório de atuação, utilizarem-no como instrumento de reflexão sobre sua atuação e fortalecerem a rede de criação de conhecimento da organização. (Yafushi et al., p. 5)

A Gestão do Conhecimento surge como alternativa para esse desafio. Longe de desejar a mera extração e manipulação de ideias dos atores da organização e transformá-los em máquinas que produzam conhecimento e o disseminam, mas de “dar condições para que as pessoas, de forma equilibrada, sintam-se motivadas a disseminar e/ou compartilhar informações e conhecimentos existentes e a adquirir novos conhecimentos”. (Satur; Duarte, 2020, p. 32)

Trata-se de um grande desafio, visto que a realidade das organizações públicas ainda indica que:

[...] a base legal de organizações do setor público junto com seu ambiente de autorização cria limites que não permitem o aproveitamento do aprendizado e da mudança possíveis no mundo dos negócios. De fato, a menos que o ambiente político seja propício e a atividade tenha muita flexibilidade, organizações do setor público acharão muito difícil ser “organizações aprendentes” no sentido identificado por Senge e outros. (Jarvie e Stewart, 2018, p. 26, tradução nossa)¹

As linhas introdutórias até aqui apresentadas, levam à seguinte questão desta pesquisa:

Como as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB e o trabalho remoto alteraram o proceder profissional e organizacional, obrigando os gestores de compras públicas a terem novos aprendizados, em tempos de cultura digital na Administração Pública?

1.2 OBJETIVO GERAL

Objetivo geral da pesquisa será o de **compreender como o trabalho remoto e as novas competências necessárias para procedimentos de negociações e compras do IFPB, em**

¹ [...] the legal basis of public sector organizations together with their authorizing environment creates limits that do not allow the use of learning and change that is possible in the business world. Indeed unless the political environment is propitious, and the agency has a lot of flexibility, public sector organizations will find it very difficult to be “learning organizations” in the sense identified by Senge and others.

tempos de cultura digital na Administração Pública, alteraram o proceder profissional e organizacional obrigando estes a terem novos aprendizados.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para o alcance do objetivo geral, elencamos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar o perfil dos gestores de compras públicas do IFPB e a percepção quanto aos procedimentos de compras diretas e licitações;
- ✓ Identificar as dificuldades enfrentadas pelo gestor de compras quanto à negociação, na modalidade de licitação pregão eletrônico e nas compras diretas por dispensa;
- ✓ Interpretar como as competências, especialmente a informacional e a digital, para procedimentos de compras públicas (atividade-meio) influenciam nos resultados organizacionais (atividades finalísticas) do IFPB e como a cultura digital fez as organizações públicas e as profissões a terem de voltar a ser aprendentes;
- ✓ Propor um modelo ou manual procedimentalizado de gerenciamento informacional em uma organização aprendente, a partir das teorias da Gestão do Conhecimento nas organizações e dos modelos de competência digital e de informação.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo está situado na segunda linha de pesquisa (**Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes**) do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), tendo em vista a abordagem ao conhecimento organizacional e à inovação, com a preocupação em investigar, analisar e propor ferramentas, procedimentos e sistemas de gestão, alinhados às práticas institucionais de uso de tecnologias digitais.

Consideramos que a pesquisa possui relevância para a literatura nacional sobre o tema, assim como corrobora com a observação do pesquisador de que ainda existe uma lacuna tanto do conhecimento de organizações aprendentes e cultura digital na Administração Pública, bem

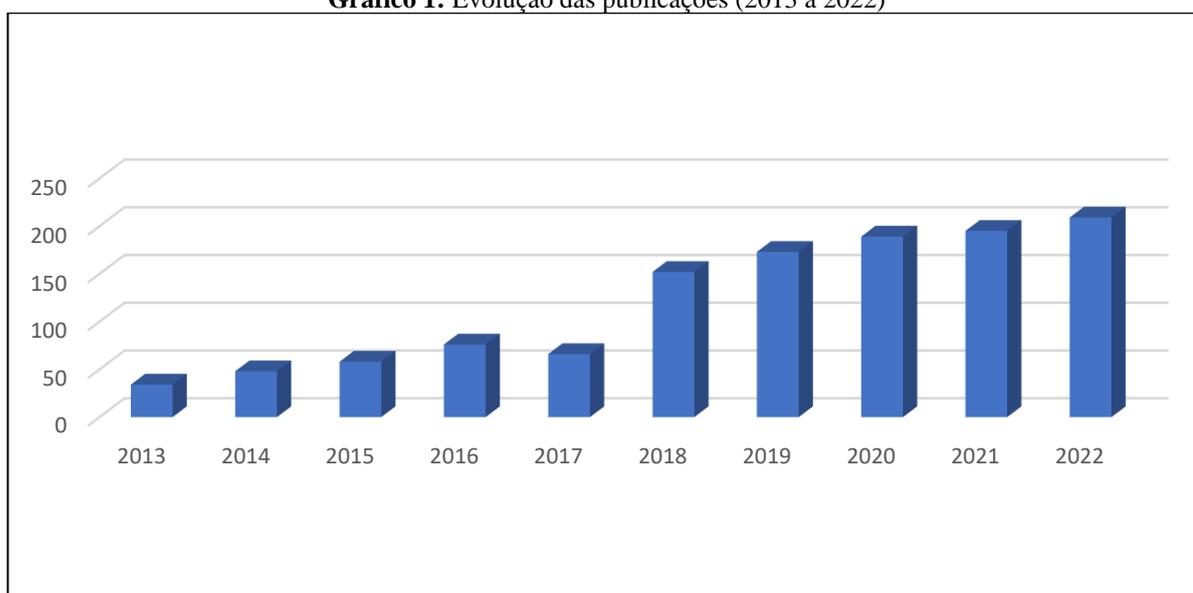
como do impacto da competência em informação e do uso de tecnologias de informação na formação do gestor de compras públicas.

A partir de pesquisa realizada na base de dados *web of science*, que possui um alto impacto das publicações científicas nela publicadas, utilizando os operadores booleanos “OR” e “AND”, e as palavras-chave da presente pesquisa, quais sejam, compras públicas, competência em informação, cultura digital, IFPB e Administração Pública, após alguns refinamentos, com o intuito de aumentar a confiabilidade da pesquisa, tomando por base a produção científica dos últimos dez anos, selecionando apenas artigos em inglês e português, o resultado da busca indicou 1.200 (um mil e duzentas) publicações.

O produto dessa verificação na base de dados da *web of science* trouxe informações significativas que comprovam o caráter atual e necessário da presente pesquisa. Observamos uma nítida evolução na produção científica sobre o tema ao longo dos anos (de 2013 a 2022), com o ano de 2018 apresentando um expressivo crescimento nas pesquisas e publicações do tema pesquisado conforme pode ser visualizado na Gráfico 1.

No ano de 2020, período mais agudo da pandemia da covid-19, o número das publicações ainda continuou crescendo, o que verificamos também nos dois anos seguintes. Isso comprova a importância do objeto de pesquisa, sua atualidade e urgência de novos estudos que possam verdadeiramente contribuir para a literatura mundial sobre o tema.

Gráfico 1: Evolução das publicações (2013 a 2022)



Fonte: *Web of science* (2023)

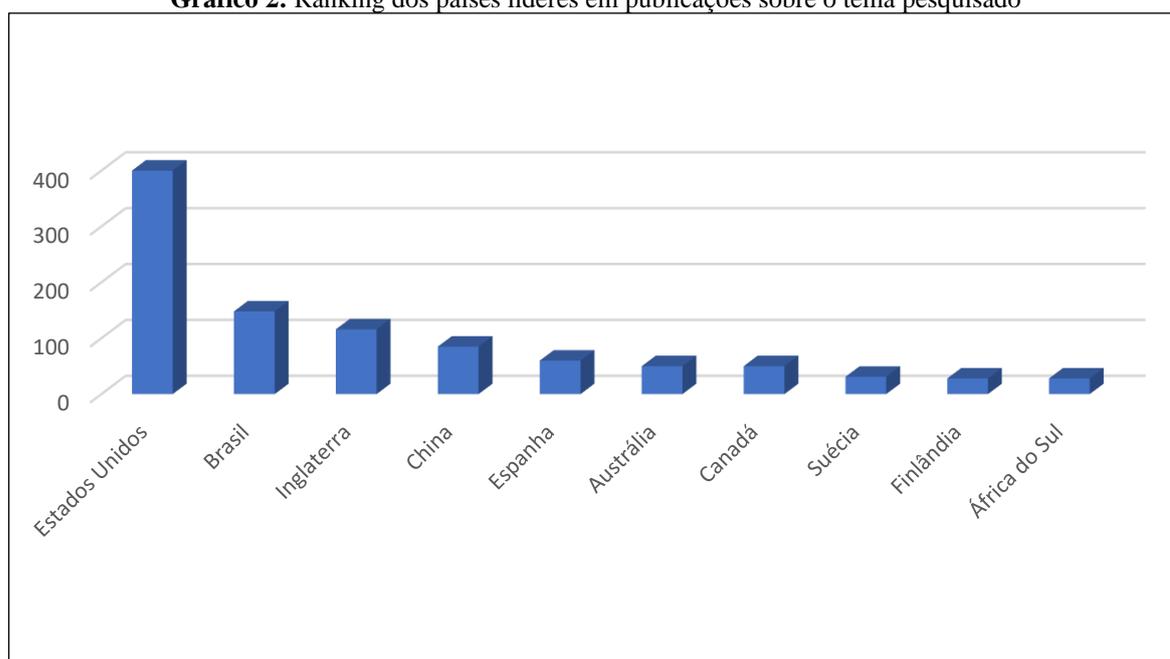
Os países líderes na pesquisa científica sobre esses temas, nos últimos 10 anos, são Estados Unidos, Brasil e Inglaterra. O Brasil, que ocupa a 3ª posição do ranking com 148 (cento

e quarenta e oito) publicações no período, possui uma excelente produção científica sobre o tema, ficando à frente de países como Inglaterra, China, Espanha e Suécia.

Esse fato é preponderante para que a presente pesquisa seja desenvolvida no país, para que se possa efetivamente construir uma literatura própria nacional.

O Gráfico 2, que apresenta esses números, revela ainda a, ficando à frente de países como Holanda, Canadá e Espanha.

Gráfico 2: Ranking dos países líderes em publicações sobre o tema pesquisado



Fonte: *Web of science* (2023)

Nesse sentido, faz-se necessário também que o IFPB tome conhecimento da percepção dos gestores de compras públicas quanto aos procedimentos, às condições de trabalho e às demandas de colaboração, padronização e capacitação dos seus servidores.

Espera-se que uma organização que se propõe a oferecer ensino à sociedade, também esteja preparada para promover o ensino entre seus servidores. Quando os servidores recebem a qualificação através de programas de formação continuada, permitindo uma atuação regada no conhecimento e aprendizado, a instituição cresce e se renova, melhorando tanto o desempenho individual de cada servidor quanto os resultados organizacionais, atendendo melhor às demandas da sociedade (Gomes, 2017).

Esperamos que a pesquisa ofereça os meios capazes de melhorar os resultados organizacionais, assim como desperte o interesse pela Gestão do Conhecimento na Administração Pública e pela Competência em Informação dos gestores de compras e licitações, além de servir como base de dados para outras pesquisas na área.

1.5 ESTRUTURAÇÃO

Quanto à estrutura, esta dissertação foi dividida em sete seções. Na primeira delas está a Introdução, com a descrição do tema a ser pesquisado e a descrição da organização estudada, bem como apresentação da problemática, objetivos e justificativa. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, com a caracterização da pesquisa, o campo empírico, universo e amostra da pesquisa, coleta e análise de dados. Nas seções três, quatro e cinco apresentamos o produto da revisão bibliográfica realizada sobre os temas Administração Pública no Brasil, Poder de Compra do Governo e Organizações Aprendentes. Na seção 6 registramos os resultados da pesquisa realizada entre os gestores de compras e licitações do IFPB, com a proposição de um **manual de procedimentos do gerenciamento informacional de licitações e compras diretas**. Na sétima seção consta as considerações finais sobre o estudo. Por fim, são expostos os apêndices e anexos e nele, inclusive, está o manual proposto.

2 METODOLOGIA

A pesquisa fornece o conhecimento necessário para o estudo, mostrando os caminhos a serem seguidos, assim como os procedimentos que deverão ser escolhidos. Faz parte da atividade cotidiana do pesquisador e representa um processo sério, exigindo comprometimento e ética no tratamento e compartilhamento dos dados e informações coletadas.

De acordo com Ander-Egg (1978, p. 28 apud LAKATOS e MARCONI, 2020, p. 169), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Nesse contexto cabe a boa formação do pesquisador, que deve demonstrar, entre outras competências, o conhecimento do assunto a ser pesquisado, curiosidade, criatividade, integridade intelectual, atitude autocorretiva, sensibilidade social, imaginação disciplinada, paciência e perseverança e, principalmente, confiança na experiência. (GIL, 2020)

A metodologia proposta para este estudo, quanto aos meios, será bibliográfica e de campo. Quanto aos fins, a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, com a utilização de estudo de caso, que possui como característica principal a de promover a obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado, conforme lição de Santos (2000).

Foi utilizado o estudo de caso com o intuito de tornar viável a compreensão dos procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, assim como verificar possíveis contribuições e resultados da aplicação de um modelo procedimentalizado de gerenciamento informacional em uma organização aprendente. Além de possibilitar a caracterização da organização objeto de estudo deste trabalho, o próprio IFPB.

O procedimento técnico para desenvolvimento da presente pesquisa foi a revisão bibliográfica, esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo levantamento de bibliografia relevante já publicada e que tenha relação com o tema em estudo, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto.

Em vista disso, escolheu-se os principais e mais atualizados doutrinadores brasileiros, no âmbito de Administração Pública e compras públicas, para trazer os conceitos, características, distinções e esquemas necessários para o entendimento dos termos utilizados na pesquisa e que são comuns ao local pesquisado.

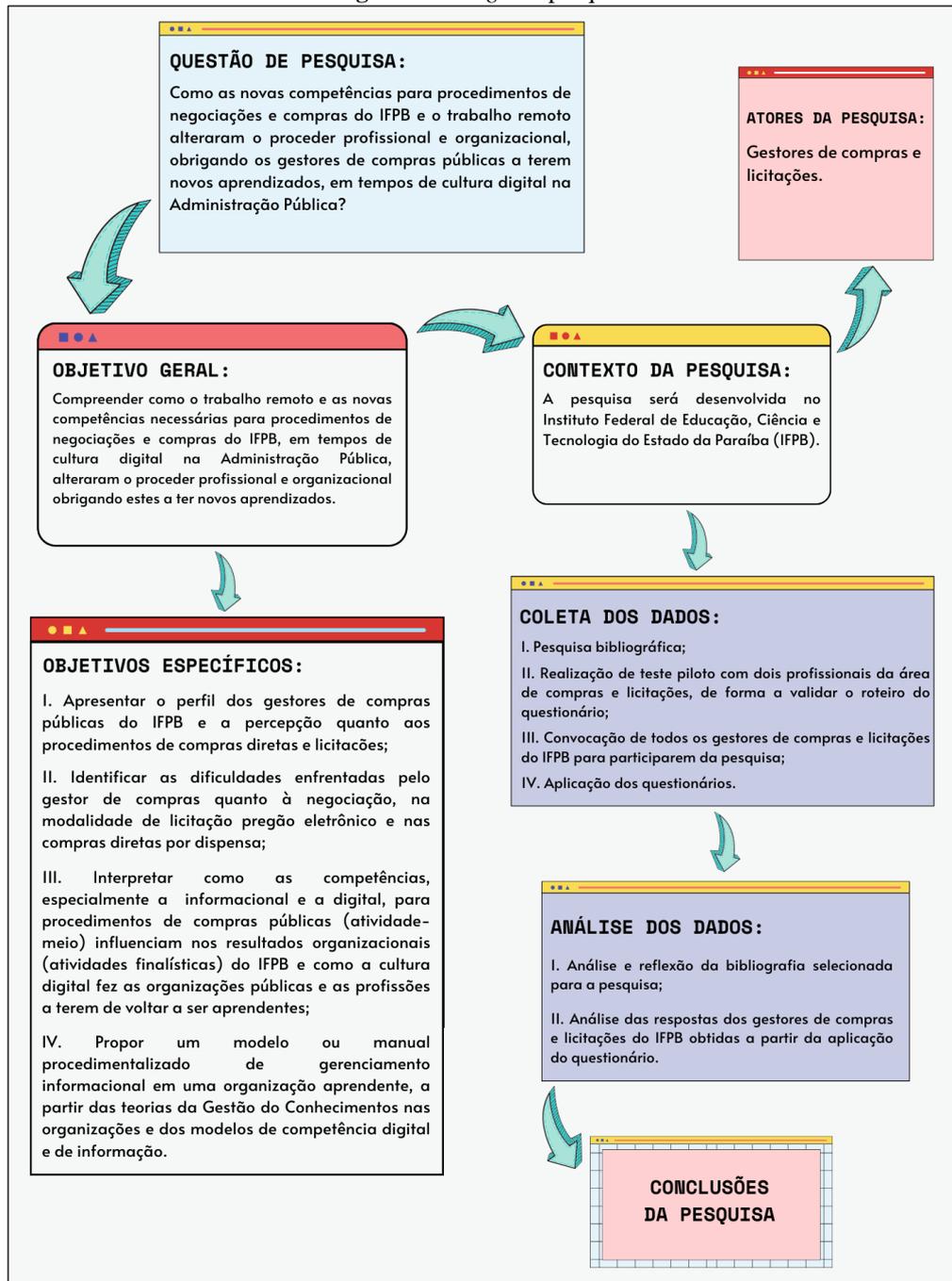
Cervo e Bervian (1996, p. 49) chama de descritiva a investigação que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

A pesquisa exploratória costuma ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado ou desenvolvido na sua amplitude, visto que, o objetivo do trabalho

é proporcionar maior conhecimento juntamente com o problema, para assim tornar mais explícito a temática em estudo. (VERGARA, 2004). Esse trabalho é exploratório pois além de buscar maior familiaridade com o problema, tem a pretensão de aprimorar ideias e contribuir para a literatura nacional sobre o tema.

A figura 3 representa o design da pesquisa ora proposto.

Figura 3: Design da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

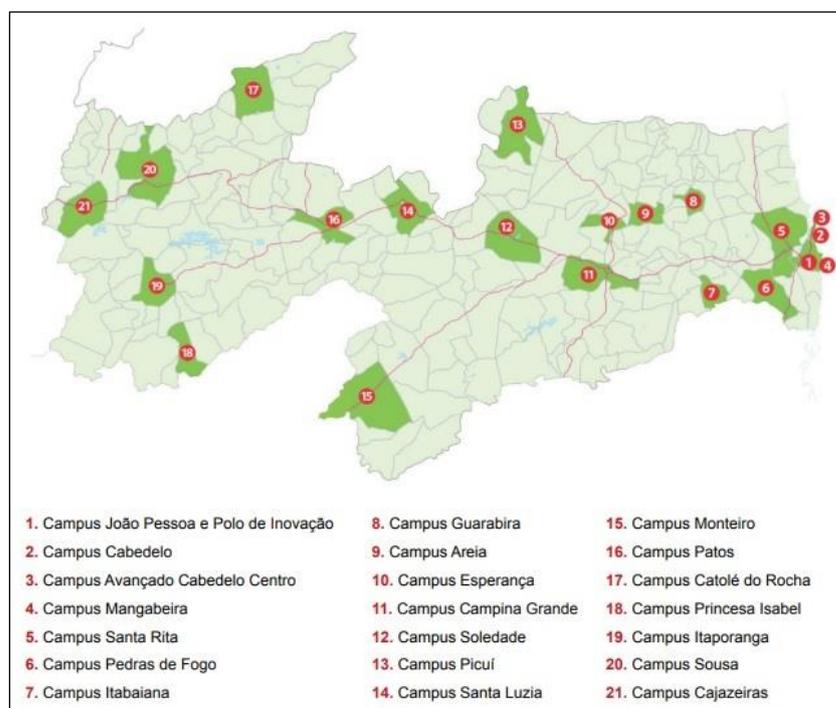
O design de pesquisa representa o resumo do caminho metodológico a ser utilizado, trata-se de um plano capaz de guiar o pesquisador na coleta, análise e interpretação das informações e dados, mitigando a insegurança que surge no momento da definição do objeto pesquisado.

2.1 CAMPO EMPÍRICO E UNIVERSO DA PESQUISA

Conforme apresentado na Introdução, o estudo foi realizado no IFPB, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC, que desempenha importância estratégica para o desenvolvimento de diversas cidades da Paraíba, uma vez que além de ofertar cursos que promovem o desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável, desenvolve projetos capazes de transformar socialmente, economicamente e ambientalmente a sociedade.

A figura a seguir representa a abrangência do IFPB no estado da Paraíba, indicando a localização de suas unidades, algumas das quais a pesquisa foi desenvolvida.

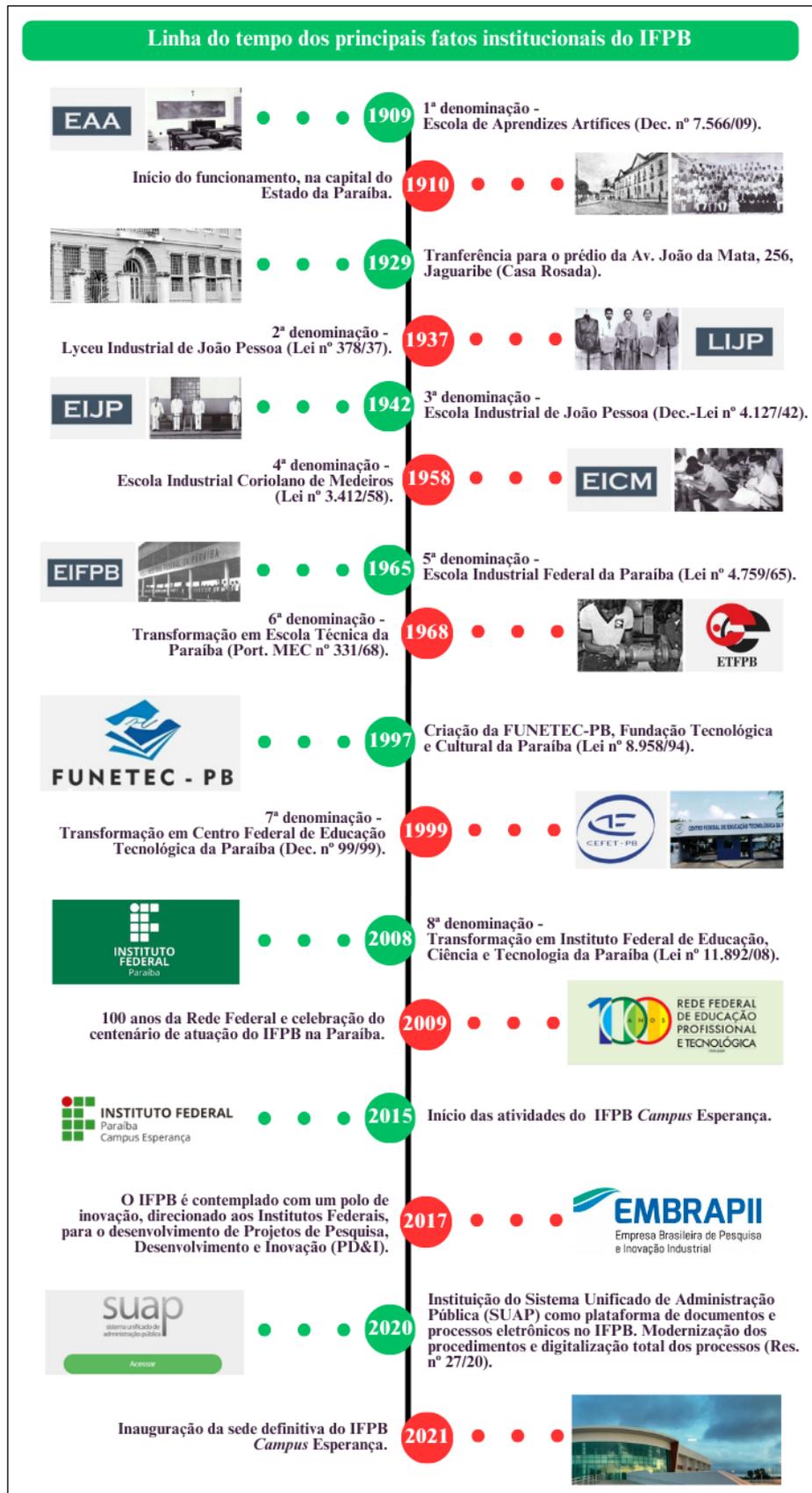
Figura 4: Área de abrangência do IFPB



Fonte: IFPB - PDI (2020)

Os fatos institucionais que mais marcaram a trajetória do IFPB até os dias atuais estão representados na figura 1, que também serve como homenagem pelos 114 anos do Instituto e da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Figura 5: Linha do tempo dos principais fatos institucionais do IFPB



Fonte: Adaptado de IFPB-PDI (2020)

A menção ao *Campus* Esperança, na figura acima, se deve ao fato de ser unidade na qual eu, como gestor de compras e licitações, alcancei conhecimento e experiência que me proporcionaram visualizar a problemática dessa pesquisa e, a partir da formação no Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), pude formar as colunas capazes de sustentar o objetivo e a solução proposta.

Quanto à distribuição dos setores competentes de contratações públicas no âmbito do IFPB, na Reitoria se encontra a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL-RE), com 4 (quatro) gestores atuando nas licitações de bens e serviços. As unidades em funcionamento com denominação de *Campus* são (em parênteses, a quantidade de gestores de compras por unidade): Cabedelo (1), Cajazeiras (1), Campina Grande (2), Catolé do Rocha (1), Esperança (1), Guarabira (1), Itabaiana (1), Itaporanga (1), João Pessoa (2), Monteiro (2), Patos (1), Picuí (1), Princesa Isabel (1), Santa Rita (1), Sousa (2) e Santa Luzia (1).

Os *Campi* Avançados são: Cabedelo Centro, Mangabeira, Soledade, Areia e Pedras de Fogo; além de um Polo de Inovação, desde 2017, credenciado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), localizado em João Pessoa. (IFPB, 2022)

Estabelecemos que apenas os *campi* com autonomia administrativa participariam do universo da pesquisa, visto que já possuem setores de compras e licitações criados em seu organograma.

Lakatos e Marconi (2019, p. 243) definem universo da pesquisa como “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, em vista disso, definimos como população os gestores de compras e licitações do IFPB, nas 21 (vinte e uma) unidades do Instituto. São 24 (vinte e quatro) gestores de compras atuantes no IFPB.

Por conta das características dessa pesquisa, não houve definição de amostra, com a pesquisa sendo aplicada em toda a população.

2.2 COLETA DE DADOS: DO PRÉ-TESTE À CONSOLIDAÇÃO

Antes de iniciar a presente pesquisa, eu tive a preocupação de investigar quais trabalhos já existiam envolvendo licitações e compras diretas no âmbito do IFPB. Em consulta ao *google scholar* (acadêmico) e ao *web of science*, utilizando os operadores *booleanos* (“or” e “and”) e as palavras-chave compras públicas, licitações e IFPB, a pesquisa gerou 11 publicações.

São estudos situados entre os anos de 2016 e 2023, período considerado bem recente, o que demonstra uma preocupação atual e ainda pouco consolidada no Instituto.

Podemos observar que maioria dos estudos focam nos procedimentos, nas atividades,

nas diversas etapas que formam o processo licitatório. Trata-se de uma problemática bastante relevante, conforme também será apresentado no nosso estudo, uma vez que quando não se tem uma atividade bem estruturada, com ausência de padronização, conflito de atores e atribuições, as chances de desperdiçar recursos públicos são enormes.

Diante da importância da atividade de compras e licitações para a sobrevivência da organização e dos serviços ofertados, foi preciso que os atores envolvidos diretamente com as funções tomassem a iniciativa para investigar o problema, analisar as variáveis, buscar modelos e ferramentas, e propor soluções.

As soluções ou recomendações de melhoria envolvem desde o fluxo das atividades desempenhadas ao desenvolvimento profissional dos gestores de compras e licitações, através de capacitações e formações continuadas.

A organização que souber aproveitar da melhor forma a informação e o conhecimento que estão disponíveis em sua estrutura, a nível organizacional e individual, conseguirá desenvolver vantagem estratégica, conforme entendimento de Choo (2006).

O quadro 1 apresenta as publicações, seus autores, os anos da publicação, os títulos e os objetivos propostos pelos pesquisadores.

Quadro 1: Distribuição das publicações sobre compras públicas no âmbito do IFPB

Autor e ano de publicação	Título da publicação	Objetivo
Américo, J.F.; Muniz, D.D., (2017)	O impacto das licitações na execução do orçamento da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba-IFPB: um estudo das aquisições de materiais permanentes e de consumo no exercício de 2017.	Verificar os procedimentos licitatórios e seus efeitos na eficiência da execução orçamentária de Funcionamento-20RL, naturezas de despesas 449052 e 339030 na Reitoria do IFPB no exercício de 2017.
Cunha, S.F.; Araújo, M. A. D. (2019)	Compras Sustentáveis: Proposta de Intervenção para as Compras Públicas Do IFPB – Campus Campina Grande.	Construir um modelo de compras para o IFPB – <i>Campus</i> Campina Grande, em consonância com a legislação ambiental vigente.
Morais, J. E. A. (2016)	GESTÃO DE COMPRAS: Análise dos processos de aquisição de materiais para o PRONATEC/Mulheres Mil no <i>Campus</i> João Pessoa do IFPB.	Analisar o processo interno de aquisição de materiais do PRONATEC/Mulheres Mil destacando a importância da gestão de compras para os cursos desse programa.
Pereira, W. R.; Carvalho, E. F.; Brito, F. C. S; Silva, M. T. (2016)	Análise da importância econômica e socioambiental das licitações públicas sustentáveis na percepção dos gestores que atuam no IFPB – Patos/PB.	Analisar a importância econômica e socioambiental das licitações públicas sustentáveis na percepção dos gestores que atuam no IFPB - Patos/PB.
Pereira, E. R. (2023)	Análise da gestão da logística de suprimentos no IFPB.	Análise da gestão da logística de suprimentos no IFPB.
Assis, A. G. D. (2021)	Aquisições públicas em tempos de pandemia: um relato de experiência em uma instituição de ensino.	Relatar a experiência do Campus Avançado Pedras de Fogo no processo de aquisição de materiais para confecção de máscaras de tecido no combate a COVID-19.

Castro, K. Y. L. (2022)	Dinâmica das compras públicas: proposição da visão sistêmica do processo licitatório de bens e serviços comuns segundo A lei 14.133/2021 no Instituto Federal da Paraíba <i>campus</i> João Pessoa.	Representar o fluxo do processo licitatório de aquisições de bens e serviços comuns via pregão eletrônico baseado na NLLC, identificando seus requisitos, artefatos e responsabilidades, visando a padronização do trabalho desenvolvido pela CCL do IFPB - Campus JP.
Andrade, J. C. (2018)	Eficiência na cotação de preços de referência na modalidade de licitação pregão eletrônico um estudo em um Instituto Federal de Ensino.	Analisar a relação entre os preços de referência e os preços reais efetivamente lançados pelos licitantes na modalidade de licitação pregão eletrônico no IFPB.
Gomes, J. F. (2017)	A formação continuada de gestores de licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.	Analisar a formação continuada de gestores de licitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.
Nunes, C. A. B. (2021)	Estruturação de processos: contribuições ao entendimento do fluxo de aquisições simplificado do departamento de logística de uma IES pública.	Estruturar o processo de aquisição e contratação simplificado existente no departamento de logística do IFPB – <i>campus</i> João Pessoa.
Marques, D. C. R. (2018)	Mapeamento de Processos no Setor Público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba- <i>Campus</i> de Princesa Isabel.	Analisar, por meio do mapeamento, os processos de aquisições de materiais do Instituto Federal da Paraíba - Campus de Princesa Isabel, apresentando uma proposta de intervenção que possibilite melhoria na execução do processo.

Fonte: Elaborador pelo autor a partir dos dados da pesquisa no *google scholar* e *web of science* (2023)

Percebemos que em nenhuma das pesquisas houve abordagem à competência em informação e à cultura digital. A publicação que mais se aproximou da área estudada da nossa pesquisa foi a de Gomes (2017), que abordou a capacitação continuada entre os gestores de licitações do IFPB. Em vista disso, o estudo que estamos elaborando e o produto resultante dele são inéditos na literatura nacional e nas atividades desenvolvidas no IFPB.

Para dar suporte à pesquisa, foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados. A justificativa para o uso desse instrumento foi a de que além de conseguir os dados necessários para a construção dos resultados pretendidos por essa pesquisa, o questionário possibilitou enxergar outras particularidades do objeto de estudo que não puderam ser observadas durante a sua elaboração.

Tendo em vista a distância entre as unidades do IFPB, o que demandaria um longo período entre cidades para coletar as informações, resolvemos adotar o questionário digital, com o uso da ferramenta de criação de questionários do *Google*, o *Google Forms*. O meio de comunicação utilizado foi o *e-mail* institucional dos servidores. A mensagem enviada, além do *link* para acesso ao questionário, trazia a apresentação da pesquisa, bem como as principais informações sobre participação, benefícios e riscos envolvidos, confidencialidade e finalidade do estudo, obedecendo ao que preconiza o Comitê de Ética em Pesquisa, na questão do Termo

de Livre Consentimento e Esclarecido – TLCE (APÊNDICE B), tendo em vista que esta pesquisa está registrada nele com o número CCAE 68697423.0.0000.5188 (ANEXO B).

Foi realizado um teste piloto (APÊNDICE C) com dois agentes públicos da área de compras e licitações, que já atuaram na área e agora exercem funções de auditoria e planejamento, de forma a validar o roteiro do questionário, recebendo destes o *feedback* com sugestões, dúvidas e questionamentos, facilitando assim na organização final das perguntas e ajustes. A importância do pré-teste do questionário consiste em evidenciar se as perguntas estão compreensíveis e se as alternativas de respostas contemplam o que queria responder quem foi questionado e se estão presentes ou não a fidedignidade, a validade e a operatividade.

Confirmar se os dados obtidos são todos necessários à pesquisa, assim como verificar se nenhum dado foi deixado de lado na coleta ou deu resultado dúbio por conta de alguma questão mal formulada ou se o vocabulário é acessível a todos os entrevistados. (LAKATOS; MARCONI, 2017)

Os respondentes do pré-teste trouxeram contribuições relevantes que foram acatadas para que houvesse uma melhoria no questionário de pesquisa, eliminando possível linguagem dúbio, bem como perguntas em excesso.

No **feedback 1** do pré-teste – Especialista em Gestão Pública, professor colaborador da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Escola de Administração Fazendária (ESAF), atual gestor de patrimônio da Secretaria de Patrimônio da União (SPU): Sugeriu relevante mudança na parte 3 do questionário que foi acatada, informando que havia questão confusa sobre acesso e uso da informação.

No **feedback 2** do pré-teste – Especialista em Direito do Trabalho, atual auditor do IFPB: Trouxe relevantes contribuições que foram aceitas. Indicou possíveis lacunas nas questões e sugeriu ampliação de alternativas para uma das questões sobre negociação nos procedimentos de compras públicas.

Em um segundo momento, com o roteiro do questionário consolidado (APÊNDICE D), foram chamados a participar da pesquisa todos os gestores de compras e licitações do IFPB. O terceiro momento foi a da própria aplicação dos questionários.

Foram consideradas as respostas dos gestores que enviaram no prazo estabelecido e aceitaram participar da pesquisa, levando em conta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O quadro a seguir sintetiza as fontes utilizadas com a finalidade de responder aos objetivos específicos da pesquisa e alcançar os resultados propostos.

Quadro 2: Procedimento metodológico utilizado para o alcance dos objetivos propostos

Objetivos Específicos	Variáveis medidas ou aspectos observados (se forem atividades de coleta). Variáveis comparadas, classificadas ou interpretadas (se for atividades de análise).	Método de coleta (forma de medição ou observação das variáveis) ou Método de análise das variáveis (critérios e formas de comparação, classificação ou interpretação).
Apresentar o perfil dos gestores de compras públicas do IFPB e a percepção quanto aos procedimentos de compras diretas e licitações;	Características, histórico, organização e aspectos operacionais do procedimento de negociação e compras públicas do IFPB.	Pesquisa bibliográfica e questionário.
Identificar as dificuldades enfrentadas pelo gestor de compras quanto à negociação, na modalidade de licitação pregão eletrônico e nas compras diretas por dispensa;	Características, histórico, organização e aspectos operacionais do procedimento de negociação e compras públicas do IFPB.	Questionário.
Interpretar como as competências, especialmente a informacional e a digital, para procedimentos de compras públicas (atividade-meio) influenciam nos resultados organizacionais (atividades finalísticas) do IFPB e como a cultura digital fez as organizações públicas e as profissões a terem de voltar a ser aprendentes;	Gestão do conhecimento, competência em informação, aprendizagem organizacional, cultura digital, aspectos operacionais do procedimento de negociação e compras públicas do IFPB.	Pesquisa bibliográfica e questionário
Propor um modelo ou manual procedimentalizado de gerenciamento informacional em uma organização aprendente, a partir das teorias da Gestão do Conhecimento nas organizações e dos modelos de competência digital e de informação.	Gestão do Conhecimento, Competência em Informação, Instrução processual de compras públicas e legislação aplicável.	Pesquisa bibliográfica e questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Organizado em 3 partes, o questionário que está descrito mais adiante, aborda informações gerais sobre os gestores, suas percepções quanto aos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB e as competências em informação, que engloba também as competências digitais. Para esse último aspecto, fizemos uso do Modelo de Competência em Informação para negociadores internacionais proposto por Satur (2017), adaptando conforme a realidade dos gestores de compras e licitações.

A escala utilizada para a parte 3 do questionário foi o modelo inspirado no método Servqual de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1991, 1988), semelhante à Likert, porém com escala indo de um (1) a sete (7), podendo ser comparada com o que foi realizado (real) e o que seria desejado (ideal e/ou aceitável). Essa terminologia (real, aceitável e ideal) foi apresentado

por Satur (2017), que incluiu o aceitável como uma medida intermediária “mais humanizada”. O “real” foi obtido através das respostas dos gestores de compras e licitações do IFPB ao questionário consolidado, o “ideal” é o valor máximo da escala, enquanto o “aceitável”, que não precisa ser exatamente o máximo (7) em tudo, foi obtido a partir da aplicação do questionário a um gestor de compras públicas experiente na área, que sabe indicar qual o necessário que precisa se saber de cada assunto para ser um competente profissional de compras públicas no IFPB (*expert*), selecionado entre os dois agentes públicos respondentes do pré-teste.

O que caracteriza um *expert*, além da experiência e vivência na área, é a sua capacidade de se reconhecer como eterno aprendiz, responsável por buscar novos aprendizados e promover a melhoria das atividades, apoiado na inovação e auxiliado pelas tecnologias digitais de informação.

A partir das respostas coletadas, conseguimos analisar a existência de uma lacuna (*gap*) entre o **real** (situação atual dos gestores de compras públicas), o **aceitável** (nível recomendável para o gestor de acordo com a pontuação do *expert*) e a **excelência** (o ideal, que indica a melhor nota possível da escala, muitas vezes é praticamente uma utopia levando em conta que estamos falando de seres humanos e suas imperfeições e incompletudes).

O *gap* (ou lacuna) seria o que falta, a partir da diferença entre o real e o aceitável ou entre o real e a excelência, para o gestor de compras públicas atingir os níveis desejados em competência em informação.

O roteiro do questionário consolidado, após relevantes contribuições e profunda revisão, foi o seguinte:

Parte 1 – Perfil dos gestores de compras públicas do IFPB (objetivo específico 1)

01. Sexo;
02. Faixa etária;
03. Grau de escolaridade;
04. Área de formação;
05. Tempo de atuação como gestor de compras e licitação;
06. Ao receber a atribuição de gestor de compras e/ou licitações, houve encaminhamento para realização de curso específico para desempenho das atividades?

Parte 2 – Percepção do procedimento de contratações públicas (objetivos específicos 1 e 2)

07. Há definição clara das atribuições dos atores envolvidos nos procedimentos?

08. Quem é o responsável pela elaboração do ETP?
09. Quem é o responsável pela pesquisa e formalização de mapa de preços?
10. Quem é o responsável pela elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico?
11. Você se considera conhecedor de todas as etapas e documentos necessários para uma correta instrução processual de compras públicas?
12. Você considera que as pesquisas de preço realizadas pela sua unidade conseguem refletir o preço devidamente praticado no mercado?
13. Você considera que os preços homologados são coerentes com os materiais fornecidos ou serviços prestados no IFPB?
14. Você tem conhecimento de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras diretas e licitações) no âmbito do IFPB?
15. Você faz uso de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?
16. Na sua opinião, o desenho das atividades de compras públicas em fluxogramas seria de alguma relevância para o bom desempenho da função de gestor de compras e licitações?
17. Você faz uso de checklist, para fins de verificar a regularidade da instrução do procedimento da compra pública realizada?
18. Você já realizou algum tipo de negociação nos procedimentos de compras públicas em que você atuou como gestor da compra direta ou licitação?
19. Você considera satisfatório o modo de negociação disponível ao gestor de compras e licitação no ordenamento jurídico brasileiro?

Parte 3 – Competências do gestor de compras, cultura digital e organizações aprendentes (objetivos específicos 3 e 4)

DIMENSÃO 1 - Formação de Base Pessoal do Conhecimento

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7.

A) O nível de conhecimentos profissionais, aplicados à área de compras e licitação:

20. Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?

21. Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?
22. Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços?
23. Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas?
24. Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?
25. Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br?
26. Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização?
27. Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?
28. Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno?
29. Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?

B) Sobre formas de aquisição da base de conhecimento:

30. Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?
31. Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações?
32. Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações?
33. Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?

DIMENSÃO 2: Acesso e uso de tecnologias

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7.

A) Conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs):

34. Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações?
35. Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações?

36. O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?
37. Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas?
38. Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, garantindo qualidade do serviço e cumprimento dos prazos?

DIMENSÃO 3: Acesso e Uso da Informação

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7.

A) Necessidade da Informação:

39. Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?
40. Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?

B) Busca da Informação:

41. Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?
42. Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?
43. Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?

C) Uso da Informação:

44. Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos?
45. Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?
46. Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?
47. Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?

DIMENSÃO 4: Interação e retorno social com sabedoria

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7.

A) Sobre ser um eterno aprendiz:

48. Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função (*lifelong learning*)?
49. Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?

B) Sobre Transformar Informações em Novos Conhecimentos:

50. Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação)
51. Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?
52. Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?

C) Sobre socializar o que sabe:

53. Você costuma partilhar as informações e conhecimentos da sua atividade profissional com outras pessoas?
54. Quando alguém te procura e mostra interesse em aprender, você costuma ensinar o que sabe?
55. Você costuma registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas?

D) Sobre interagir e dar retorno social:

56. No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?
57. Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?

58. Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?

Para que a coleta dos dados, junto aos gestores de compras e licitações do IFPB, ocorresse de forma eficaz e de acordo com as normas vigentes de pesquisa, foi solicitada a permissão do IFPB para a execução da pesquisa, com anuência dada pelo Pró-Reitor de Administração e Finanças do Instituto (ANEXO A). Após isso, o trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da UFPB, que emitiu parecer de aprovação da execução da pesquisa (CCAIE 68697423.0.0000.5188, ANEXO B).

Foram coletados dados também a partir de pesquisas em livros, periódicos, artigos e em *sites* da internet (pesquisa bibliográfica), bem como nos documentos disponíveis no portal do IFPB, como o Plano de Desenvolvimento Institucional IFPB 2020-2024 (IFPB-PDI, 2020) e o Plano de Centralização das Contratações Públicas do IFPB (IFPB, 2020).

Esses documentos serviram para facilitar a compreensão do tema da pesquisa, assim como ajudar na análise e tratamento dos dados obtidos.

2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após finalizada a fase de coleta dos dados e concluídas as leituras de todas as demais fontes previamente estabelecidas para esse estudo, começamos o trabalho intelectual de análise de todo o produto da pesquisa, com o intuito de apurar se havia percepção da problemática pelos demais gestores de compras públicas do IFPB, concordância com o proposto e quais as possíveis contribuições que a pesquisa poderia oferecer.

Todos os dados coletados foram tratados e convertidos em informações, sendo devidamente analisados e descritos. O resultado disso foi a apresentação em textos, tabelas, gráficos, figuras, esquemas, fluxogramas e quadros.

O Excel, como ferramenta de análise e visualização de dados, foi utilizado para analisar os resultados obtidos através da aplicação do questionário, com abordagem de estatística descritiva e a mensuração das escalas e dos *gaps*.

Quanto à parte 3 do questionário, as quatro dimensões da competência em informação tiveram sua análise de acordo com o modelo de Satur (2017). Foram gerados gráficos e tabelas, que, após discussão, puderam ser comparados com a proposta de Satur (2017), para determinar se os gestores de compras e licitações do IFPB seriam considerados competentes em informação.

Em resumo, a partir dos dados obtidos, fomos capazes de caracterizar os gestores de compras e licitações do IFPB, analisar a percepção destes quanto aos procedimentos de compras públicas, verificar a percepção quanto à negociação e a satisfação pela forma como é disposta no ordenamento jurídico, analisar a influência da cultura digital e da competência em informação nos resultados organizacionais do IFPB, e propor um modelo de competência em informação para gestores de compras públicas.

3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O conceito de Administração Pública pode ser considerado complexo e amplo, isso se deve ao fato de não haver uma definição clara e consistente do termo, seja pela diversidade de sentidos que o próprio termo carrega em si, quer pelos diferentes campos por meio dos quais se desenvolve a atividade administrativa.

Segundo Pereira (2009), em um sentido amplo, a Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar e executar as decisões políticas e legislativas.

Para Justen Filho (2018), a Administração Pública desempenha um conjunto de funções administrativas que realizam direta e imediatamente os direitos fundamentais previstos na Constituição Federal do Brasil de 1988. A função administrativa da Administração Pública se concretiza e se desenvolve como atividade administrativa, que seria o conjunto de competências administrativas, como por exemplo, o procedimento de licitação e compra de um órgão público.

Carvalho (2020) aborda o conceito de Administração Pública analisando-a sob dois sentidos, em sentido formal, subjetivo ou orgânico consiste no conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes estatais no exercício da função administrativa, que o ordenamento jurídico brasileiro identifica como Administração Pública, grafada com as primeiras letras maiúsculas, independente do poder a que pertençam, seja do Executivo, Judiciário, Legislativo ou qualquer outro organismo do Estado.

Em sentido material, objetivo ou funcional, a administração pública, grafada em letra minúscula, abrange o conjunto de atividades que costumam ser consideradas próprias da função administrativa, devendo ser entendida como atividade administrativa exercida pelo Estado.

São quatro as tarefas essenciais da Administração Pública (CARVALHO, 2020):

- a) Função ordenadora, que se manifesta pelo poder de polícia;
- b) Função prestacional, que se caracteriza pela prestação de serviços públicos à sociedade;
- c) Função regulatória ou de fomento, através de incentivos, estimulando-se o desenvolvimento e crescimento do país; e
- d) Função de controle, que surge do poder-dever do Estado de verificar a correção e legalidade da atuação exercida pelos seus próprios órgãos e de um modo geral na sociedade.

Diante dos conceitos apresentados, quando for usado o termo Administração Pública estaremos fazendo referência ao conjunto de órgãos e agentes estatais que executam a função

administrativa. Quando se usa o termo administração pública (minúsculo), teremos aqui a menção direta ao conjunto ordenado de atividades administrativas que compreendem as finalidades das funções administrativas.

3.1 SERVIÇO PÚBLICO E AGENTE PÚBLICO

A definição de serviço público segundo Justen Filho (2018) compreende uma atividade pública administrativa, dotada de estruturas humanas e materiais para atuação permanente e sistemática, de satisfação concreta de necessidades individuais e coletivas, sejam elas materiais ou imateriais, vinculadas diretamente a um direito fundamental, destinada ao público em geral, qualificada mediante normativo e executada sob regime de direito público.

Cabe aqui destacar que é um equívoco supor que seja automaticamente um serviço público toda e qualquer atividade que esteja diretamente vinculada a um direito fundamental, tendo em vista que a própria Constituição Federal assegura a exploração econômica de atividades ligadas à saúde, à previdência, à assistência e à educação.

São ainda características do serviço público, a continuidade, a igualdade e a adaptabilidade. São colocados também como postulados do serviço público a adequação do serviço, que deve ser prestado da melhor maneira possível, respeitado o limite da capacidade técnica e econômica; a contribuição dos usuários para a prestação dos serviços (ausência de gratuidade); a transparência e a participação do usuário. (Justen Filho, 2018)

O agente público será toda pessoa física que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, seja de forma eletiva, por nomeação, designação, contratação ou outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades da Administração Pública. Essa é a redação do artigo 2º da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. (Brasil, 1992)

3.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Conhecer a estrutura organizacional da Administração Pública ajuda a compreender a organização das pessoas, entidades e órgãos que desempenham atividades administrativas, mas, também, ter ciência das diversas formas em que os recursos públicos são despendidos.

O texto da Constituição Federal, promulgado em 05 de outubro de 1988, definiu que o poder político, no Brasil, é dividido e exercido por quatro entes, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios. (Brasil, 1988)

Vários serviços são prestados diretamente por esses entes federativos, sem a transferência da execução para outras pessoas diversas do ente. Esses entes formam a administração direta, centralizada, com a distribuição interna de competência no âmbito de uma mesma pessoa jurídica, mediante especialização interna, possuindo capacidade política e administrativa.

A “distribuição interna de competências, entre órgãos e agentes de uma mesma pessoa jurídica é denominada de desconcentração administrativa”. (Carvalho, 2020, p. 166)

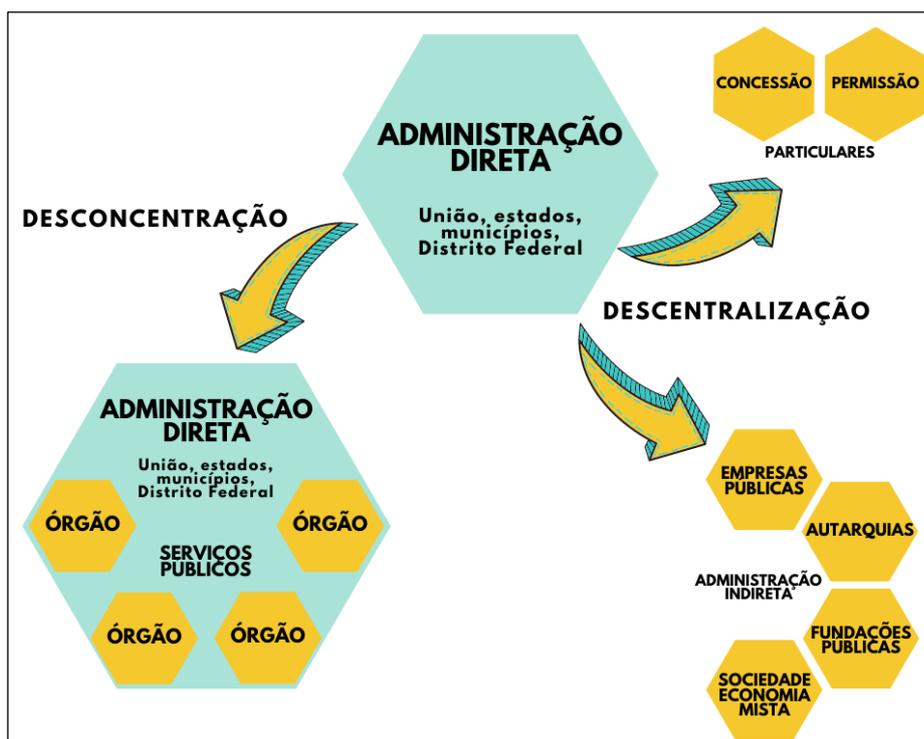
O Decreto-lei nº 200/1967 (Brasil, 1967) estabelece a divisão da Administração Pública em direta e indireta. Sem entrar no mérito da defasagem dos conceitos presentes no referido decreto, cabe aqui somente a menção de que houve recepção pela Constituição Federal de 1988 como Lei Ordinária, definindo as regras aplicáveis à União e atuando como norma geral de observância obrigatória para os demais entes políticos.

Buscando evitar a inoperância das atividades administrativas, o referido decreto autorizou a transferência da titularidade da prestação de serviços a outros entes, visto que é quase que inviável e bastante oneroso que uma mesma pessoa jurídica centralize toda a realização das tarefas que lhe compete. É o que os autores Carvalho (2020), Justen Filho (2018) e Marques (2009) chamam de descentralização, tendo em vista a intenção de garantir maior eficiência na prestação da atividade administrativa, por meio de especialização na execução dos serviços públicos. Outra razão para a descentralização é a de impedir o crescimento desordenado da máquina administrativa, com a execução indireta, mediante contrato.

A descentralização poderá ocorrer para a própria Administração, quando da criação de pessoas para esse fim (entes da Administração Indireta), ou para particulares, através de contratos administrativos de permissão e concessão de serviço público. O instrumento da outorga é utilizado para transferir a titularidade e a execução do serviço público, à pessoa jurídica diversa do Estado, enquanto que o instrumento da delegação é utilizado apenas para a transferência da execução, permanecendo com o Estado a titularidade do serviço. A outorga, denominada de descentralização por serviço, é conferida, somente, para pessoas jurídicas de direito público, como as autarquias ou fundações públicas de direito público. A delegação, também chamada de descentralização por colaboração, é feita para particulares, mediante a celebração de contratos ou a entes da Administração Indireta regidos pelo direito privado, como empresas públicas e sociedades de economia mista. (Carvalho, 2020)

A figura 6 demonstra os institutos da desconcentração e da descentralização no âmbito da Administração Pública no Brasil.

Figura 6: Desconcentração e descentralização administrativa no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As entidades da administração indireta possuem em comum personalidade jurídica, criação através de lei específica, finalidade pública, capacidade de autoadministração, patrimônio próprio e se sujeitam a controle finalístico. São entes da administração indireta no Brasil as autarquias (inclusive as associações públicas), as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Algumas autarquias gozam de maior liberdade por conta de possuírem um regime legal diferenciado. Essas autarquias são chamadas de autarquias em regime especial. Di Pietro (2012) ensina que as autarquias especiais possuem maior autonomia em relação à Administração Direta, assim como a estabilidade de seus dirigentes. Exemplos de autarquia especial são as autarquias reguladoras de categorias profissionais e as instituições de ensino (IEs).

3.3 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E PROCEDIMENTO

Como já abordado, as atividades administrativas contribuem, quando dispostas ordenadamente, para a função administrativa ou competências da Administração Pública.

Dispostas e orientadas de forma a cumprir a função administrativa, com vistas ao alcance dos interesses individuais e coletivos da sociedade, as atividades administrativas devem ser executadas dentro de um procedimento.

De acordo com Justen Filho (2018, p. 186), procedimento administrativo consiste numa “sucessão predeterminada de atos, encadeados logicamente entre si”, o que impede a concentração da decisão num ato único, promovendo a motivação, publicidade, imparcialidade, objetividade e celeridade das decisões administrativas, sendo requisito de validade das ações e omissões adotadas, assegurando a possibilidade de controle do poder jurídico e demais órgãos de controle. O procedimento se apresenta como uma espécie de itinerário a ser seguido.

Por outro lado, processo se caracteriza como relação jurídica que tem a finalidade de compor um litígio mediante a observância de um procedimento. O processo se comporta como uma solução jurídica para composição de conflitos de interesse, o que remete às figuras do contraditório e da ampla defesa.

Em vista disso, o termo processo administrativo se adequa mais aos processos administrativos disciplinares no âmbito da Administração Pública, os chamados PADs, assim como aos processos de apuração de inexecução contratual, que envolvem litígios envolvendo uma pessoa jurídica de direito público e um particular, geralmente fornecedor de materiais ou prestador de serviços para a Administração Pública.

Sendo assim, adotaremos o termo procedimento administrativo para identificar a atividades administrativas desenvolvidas pelos agentes públicos, como no caso do procedimento de licitação e compras. Quando for mencionado o termo processo, estaremos indicando o local no sistema onde os documentos das fases interna e externa da licitação ou compra direta são inseridos e tramitados ou quando representar o conjunto das compras públicas realizadas por um órgão ou entidade, em uma visão mais ampla.

3.4 TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim como a iniciativa privada, a Administração Pública precisa acompanhar as novidades e atualizações tecnológicas do seu tempo, que a partir da utilização das soluções de informática consegue mitigar os efeitos colaterais de uma estrutura ainda bastante burocratizada, que necessita cada vez mais atender às demandas da sociedade de forma célere, com menores custos e transparência.

A Constituição Federal de 1988 elenca, entre outros princípios da Administração Pública, o princípio da eficiência. Ser eficiente implica a exigência de que sejam incorporados

às atividades administrativas e, conseqüentemente, aos meios e aos serviços prestados, os progressos tecnológicos que a área requer.

O outro lado disso é que a Administração Pública deve garantir acesso aos seus serviços, de forma a evitar a exclusão digital. Não basta apenas dispor a tecnologia. É necessário realizar a inclusão da parcela da população que não tem acesso, conhecimento ou habilidade. Vai muito além de mudança no desenvolvimento das atividades administrativas, compreendendo alterações até mesmo de regulamentos e normativos. Um exemplo disso é o da mudança da forma de reconhecimento de firma, que passou a ser através de certificação digital. (Justen Filho, 2018)

O governo brasileiro, que já havia conquistado, no ano de 2020, a 20ª colocação entre países do mundo com a melhor oferta de serviços públicos digitais, segundo resultado de pesquisa publicada pela Organização das Nações Unidas (ONU), atingiu recentemente a 16ª posição entre os países mais desenvolvidos do mundo em índice de digitalização, de acordo com classificação atribuída pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), bloco formado por algumas das nações mais desenvolvidas do mundo, que trouxe o resultado de um levantamento realizado entre 33 países da OCDE e alguns convidados. A posição do Brasil é expressiva, uma vez que superou nações como Alemanha, Estônia, Países Baixos, Áustria e Irlanda. (BRASIL, 2020)

Vários dos recursos tecnológicos utilizados no serviço público federal são utilizados há anos, porém houve uma intensificação do uso das tecnologias digitais da informação e da comunicação (TDICs) a partir da situação de trabalho remoto, com a pandemia da covid-19.

O contexto social, político e econômico ocasionado pela pandemia impulsionou a incorporação de tecnologias nos mais diversos serviços prestados pela Administração Pública. A pandemia alavancou e acelerou significativamente o processo de implementação existente e gradual do governo digital e das suas ferramentas. [...] O governo brasileiro tomou diversas medidas para incorporar as tecnologias em seus serviços e parece que esse legado da pandemia consistirá na nova normalidade no que tange à Administração Pública – o que pode acelerar e potencializar um maior envolvimento do cidadão nas atividades governamentais (Branco, 2022, p. 3).

Os procedimentos de contratações, patrimônio, orçamento, finanças, gestão de pessoas, entre outros passaram da tramitação física, com uso do papel, para a tramitação eletrônica. Outros exemplos do uso da tecnologia para o desenvolvimento das atividades administrativas da Administração Pública foram a participação de reuniões online e participação em cursos com o uso de serviço de comunicação por vídeo; o contato por meio eletrônico através do uso de aplicativos de mensagens; a construção, edição e formalização de documentos eletrônicos de

forma conjunta, mediante o uso de ferramentas de colaboração, compartilhamento e revisão de documentos; assinaturas digitais nos documentos eletrônicos, a partir do uso de token com certificação digital; e os próprios serviços de telefonia e internet, com o uso intenso de *smartphones* e *tablets* conectados na rede 4G e 5G.

A nível Federal temos o caso do Gov.br, um portal que reúne, em um só endereço eletrônico, diversos serviços para o cidadão e uma ampla gama de informações sobre a atuação do Governo Federal.

Dentro dos serviços ofertados pelo Gov.br há um portal de grande relevância para os gestores de compras públicas, o Compras.gov.br. Trata-se de um ecossistema que reúne diversos módulos responsáveis pela operacionalização de cada uma das várias etapas da cadeia da contratação pública, entre as quais o Sicafe, o PGC, o ETP digital, a matriz de risco, o catálogo de materiais e serviços, a divulgação de compras e a publicação e gestão dos contratos, conforme visualizado na Figura 7.

Figura 7: Ecossistema do Compras.gov.br



Fonte: BRASIL, 2022.

O Compras.gov.br foi projetado para ser um sistema único e integrado, capaz de operacionalizar e controlar as diversas etapas ao longo do ciclo de vida da compra pública, desde o planejamento da compra até o acompanhamento do contrato. O sistema está acessível aos agentes públicos, fornecedores, órgãos de controle e cidadãos, permitindo interações.

A realidade é que a tecnologia digital, antes massivamente usada em atividades cotidianas, agora faz parte da rotina das atividades administrativas nas diversas entidades da Administração Pública no Brasil.

4. O PODER DE COMPRA DO GOVERNO

Por compras públicas, deve-se compreender todas as aquisições de bens e serviços que a Administração Pública realiza, seja para manter suas atividades ou para entregar obras, serviços e/ou produtos para a sociedade, selecionando, dentro de um mercado em que exista concorrência, a proposta mais vantajosa para a Administração.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso XXI, prevê que todas as compras públicas devem, obrigatoriamente, ser processadas através de licitações, in verbis:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...)

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, 1988).

Oliveira (2020b, p. 36) afirma que licitação “trata-se, destarte, de procedimento administrativo instrumental, pois serve como instrumento necessário para o alcance de uma finalidade: a contratação pública”.

A licitação também pode ser compreendida como um

[...] procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos visando a seleção da proposta da contratação mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, com observância do princípio da isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica (Justen Filho, 2018, p. 335).

Considerando o volume vultoso das contratações públicas no Brasil e da responsabilidade dos gestores de compras, percebe-se a importância de se utilizar das melhores práticas, ferramentas e estratégias de gestão para se alcançar a eficácia nos procedimentos de compras e licitações.

4.1 FINALIDADES E PRINCÍPIOS DA LICITAÇÃO

Segundo Carvalho (2020) a finalidade da licitação é a de viabilizar a melhor contratação possível para a Administração Pública, buscando a proposta mais vantajosa, bem

como permitir que qualquer pessoa tenha condições de participar das licitações e compras diretas, desde que preenchidos os requisitos legais. Em resumo, a busca por satisfazer o interesse da sociedade e garantir a isonomia das contratações públicas representam a finalidade da licitação.

A busca pelo desenvolvimento nacional sustentável representa uma outra finalidade, que também é mencionada entre os princípios norteadores da lei da licitação nº 14.133/21.

A Constituição Federal elenca princípios que devem ser observados no procedimento licitatório. O caput do artigo 37 traz os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da legalidade. Esse último foi adicionado através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998.

Além de mencionar os princípios referidos no parágrafo anterior, a lei nº 14.133/21 elenca os seguintes princípios: do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável. (Brasil, 2021)

4.2 PROCEDIMENTO DE LICITAÇÃO E DE COMPRA DIRETA

O procedimento licitatório compreende uma série ordenada de atos jurídicos capazes de proporcionar a participação de interessados nos certames organizados e publicados pela Administração Pública.

O vencedor da licitação será o que apresentar a proposta mais satisfatória de acordo com critérios objetivos, previamente estabelecidos no edital e anexos da licitação. Segundo Justen Filho (2018), mesmo que fossem mudados os julgadores de determinada licitação, a decisão do resultado final deveria ser a mesma.

Em vista disso, todos os atos praticados, em qualquer fase da licitação, estão sujeitos ao controle administrativo e ao controle de órgãos externos.

A licitação desenvolve-se em duas fases, uma interna e outra externa.

A fase interna compreende a identificação da necessidade, a determinação do objeto, de suas quantidades, características, preço médio de mercado, a confecção dos documentos de planejamento da contratação, com a indicação da modalidade de licitação (ou de compra direta), a indicação dos recursos orçamentários, a elaboração do edital e seus anexos, a autorização da autoridade competente, e parecer jurídico, dependendo do caso.

A fase externa tem seu início com a publicação do edital e dos anexos, recebimento das propostas, habilitação, classificação, adjudicação e homologação do objeto.

O procedimento licitatório no Brasil se desenvolveu, nas últimas três décadas, através de inúmeros e complexos normativos. Da promulgação da lei que instituiu as normas para licitações e contratos da Administração Pública, em 21 de junho de 1993, até a sanção da nova lei de licitação e contratos administrativos, em 1º de abril de 2021, a regra geral de licitação era a da Lei nº 8.666 de 1993 (Brasil, 1993), que recebeu complementação da lei disciplinadora da modalidade pregão, Lei nº 10.520/02 (Brasil, 2002), bem como da Lei nº 12.462/11 (Brasil, 2011), que disciplina o Regime diferenciado de Contratações do Poder Público, do normativo legal que disciplina a contratação de serviços de publicidade, a Lei nº 12.232/10 (Brasil, 2010), além da Lei nº 13.303/16 (Brasil, 2016), que regulamenta o regime das empresas públicas e sociedades de economia mista e, dos normativos que regem as concessões comuns e especiais de serviços públicos, Lei nº 8.987/95 (Brasil, 1995), e as contratações de parceria público-privada no âmbito da administração pública, a Lei nº 11.079/04 (Brasil, 2004).

Com a aprovação pelo Congresso Nacional em dezembro de 2020 e com a sanção do Presidente da República, no dia 1º de abril de 2021, a Lei nº 14.133/21 passou a ocupar o lugar de norma geral para as licitações e contratações públicas no Brasil.

Cabe ressaltar que além de possuir aplicabilidade imediata, a partir do dia de sua sanção, a referida lei deveria conviver por dois anos com as demais leis que faziam parte da estrutura normativa do regime antigo.

Nesse intervalo temporal, previsto em lei, a Administração Pública poderá aplicar qualquer dos regimes, de acordo com a sua preferência, devendo indicar a decisão expressamente no edital ou no aviso ou instrumento de contratação direta.

O dispositivo veda a aplicação combinada da Lei nº 14.133/21 com as do regime anterior, alertando que o contrato advindo de licitação formalizada pelo regime anterior ao da nova lei, deverá ser regido pelas regras previstas da legislação escolhida durante toda a sua vigência. Após esse período, que se encerra no dia 1º de abril de 2023, de acordo com a Lei nº 14.133/21, serão revogadas as leis do regime antigo.

Carvalho (2020) indica que os tipos de licitação correspondem ao critério de julgamento da licitação, enquanto que as modalidades compreendem a estrutura do procedimento da licitação.

Os tipos de licitação no regime antigo são o de menor preço; melhor técnica; técnica e preço; e maior lance (Brasil, 1993). Na nova lei de licitação e contrato, o julgamento das propostas deverá ser realizado de acordo com os critérios de menor preço; maior desconto;

melhor técnica ou conteúdo artístico; técnica e preço; maior lance, no caso de leilão; e maior retorno econômico (Brasil, 2021). Como visto, foram incorporadas dois novos critérios, o de maior desconto e o de maior retorno econômico.

Quanto às modalidades, o regime antigo da lei nº 8.666/93 indica a concorrência, tomada de preços, o convite, o concurso, o leilão e o pregão, sendo as três primeiras modalidades definidas em razão do valor do contrato e das três seguintes definidas em razão do objeto a ser contratado.

No novo regime da Lei nº 14.133/21 as modalidades de convite e tomada de preço serão revogadas a partir de abril de 2023. Além disso, uma nova modalidade foi criada, o diálogo competitivo. Dessa forma as modalidades estabelecidas foram a concorrência, o pregão, o leilão, o concurso e o diálogo competitivo.

Inspirado em procedimentos já comuns em diversos países europeus, que desde o ano de 2004 preveem a figura do diálogo concorrencial na Diretiva da União Europeia (Diretiva 2014/24/EU), o diálogo competitivo foi a novidade da nova lei de licitação, para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública, como o nome da modalidade já indica, conversa com os licitantes previamente selecionados para, através de critérios objetivos, desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentarem proposta final após o encerramento dos diálogos (Brasil, 2021).

Nessa modalidade a Administração já conhece os licitantes, o que não ocorre em outras modalidades, como no caso do pregão eletrônico, em que o gestor da licitação não sabe quem são os licitantes participantes do certame.

Seria nessa fase onde a negociação poderia dar grandes contributos para a melhor aquisição do setor público, e assim o faz, por exemplo em boa parte da União Europeia, pois o diálogo competitivo se desenvolve, inicialmente, com a publicação de um primeiro edital que indicará as necessidades da Administração e fará uma pré-seleção dos interessados em auxiliar.

Na sequência, os licitantes, desde que cumpram os requisitos exigidos, irão se reunir para a fase de diálogos, que compreende a interação entre Administração e os licitantes em busca de uma solução para a demanda apresentada.

Encontrada a solução e definido o objeto, a Administração deverá publicar um segundo edital, com a descrição da solução e dos critérios objetivos de escolha, que convocará para uma fase competitiva apenas os licitantes que participaram da fase de diálogos. A melhor proposta será a que apresentar a solução técnica mais adequada, embora o critério de preço

possa ser empregado.

A legislação prevê o uso da modalidade para suprir a necessidade de contratação de um produto ou serviço muito específico, que tenha relação com inovações tecnológicas ou técnicas. A lei nº 14.133/21 (Brasil, 2021), em seu artigo 32, afirma que a modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração:

- a) vise a contratar objeto que envolva inovação tecnológica ou técnica, na impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado e na impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração;
- b) verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para a solução técnica mais adequada, os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida e a estrutura jurídica ou financeira do contrato.

Essa modalidade não será conduzida pelo agente de contratação, mas por comissão de contratação formalmente designada, conforme inciso XI do parágrafo primeiro do artigo 32 da Lei nº 14.133/21. Santos de Aragão (2021, p. 60) faz a seguinte observação sobre a redação do artigo mencionado:

Em função de sua natural complexidade, portanto, o diálogo competitivo não será operacionalizado pelos agentes públicos normalmente designados para atuar na área de licitações e contratos, conforme o Capítulo IV da Lei nº 14.133/2021, mas por comissão de contratação especificamente constituída para esse fim, admitida a contratação, possivelmente por notória especialização, de terceiros para o assessoramento da comissão, até porque muitas administrações não possuirão três servidores efetivos com conhecimento suficiente na matéria, necessariamente complexa.

Idealizado pelo legislador pátrio para ser a modalidade mais dinâmica e com maior possibilidade de negociação, o diálogo competitivo acaba por não avançar na proposta inicial, pois a previsão de estabelecimento de critérios objetivos de escolha não colabora para que a negociação flua conforme o desejado, talvez por receio de permitir uma dicricionariedade ao gestor de compras que abra margem para corrupção e outros acordos espúrios, que nada representariam o interesse coletivo.

Foi esse mesmo receio que levou Portugal a utilizar o procedimento das licitações tradicionais no diálogo concorrencial, trazido pela Diretiva da União Europeia nº 24/2014. (União Europeia, 2014).

O resultado não poderia ser diferente, o uso de uma sistemática extremamente

burocrática e com pouca margem para discricionariedade do gestor público só poderia acabar inutilizando o procedimento e esvaziá-lo de toda a capacidade de negociação que tinha.

O Portal da Transparência do Governo Federal (CGU, 2022) indica que somente neste ano de 2022, conforme Figura 8, foram gastos R\$16,97 bilhões em contratações públicas do executivo federal. Desse montante, o Ministério da Educação foi responsável por 10,81%, apenas perdendo no volume das contratações para o Ministério da Infraestrutura, Ministério da Defesa e Ministério da Saúde. Outro dado importante é que 28,32% das contratações ocorreram por meio de dispensa e 23,96% por meio de inexigibilidade de licitação, percentuais maiores do que contratações por pregão de registro de preços (22,70%).

Figura 8: Contratações no Brasil no ano de 2022



Fonte: CGU, 2022.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil, licitar é a regra. O procedimento de licitação é dispendioso, envolvendo capital humano, recursos e ferramentas tecnológicas e tempo, para a sua efetiva consecução, o que em muitos casos não justifica todo esse procedimento mais complexo para efetuar uma contratação que poderia ser obtida de uma forma mais célere e simples.

Existem demandas que possuem especificidades, condições e características que tornam inviáveis ou até mesmo impossíveis o procedimento usual das licitações, que se não forem tempestivamente e devidamente solucionadas podem causar interrupções nos serviços públicos ofertados à população.

Nas situações em que os procedimentos de licitação são impossíveis e/ou inviáveis, estão previstas exceções à regra, as chamadas compras diretas: Dispensa de Licitação e a Inexigibilidade de Licitação.

A lei nº 8.666/93 previu as hipóteses de dispensa e inexigibilidade, nos artigos 24 e 25.

O artigo 24 da referida lei trata da dispensa de licitação. Nas demandas de aquisições de materiais e contratação de serviços, que apesar de possuírem competição viável e licitação possível, a Administração Pública poderá afastar o procedimento licitatório, caso julgue satisfatório para o interesse público.

O rol das situações de dispensa de licitação do artigo 24 é taxativo, dentre elas as mais corriqueiras são as de contratações de pequenos valores (incisos I e II), de emergência ou calamidade pública (inciso IV), após licitação deserta ou fracassada (incisos V e VII).

O artigo 25 da lei nº 8.666/93 estabelece as situações exemplificativas de inexigibilidade de licitação. A inexigibilidade se caracteriza pela impossibilidade jurídica de competição entre os contratantes, seja pela natureza específica do negócio ou pelos objetivos pretendidos pela Administração Pública.

A licitação é afastada basicamente por não haver parâmetros de confronto, sendo inviável a competição. As contratações mais comuns de inexigibilidade ocorrem por contratação de fornecedor exclusivo (inciso I), serviços técnicos de natureza singular (inciso II), contratação de profissional do setor artístico (inciso III).

Os artigos 72, 74 e 75 da lei nº 14.133/21 regulamentam as contratações diretas, trazendo os casos de dispensa de licitação e inexigibilidade. As novidades estão na atualização dos valores limites para as pequenas compras por dispensa de licitação - , assim como a indicação dos documentos que deverão instruir o procedimento de contratação direta, quais sejam: documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo; estimativa de despesa, que deverá ser calculada na forma da legislação; parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos exigidos; demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido; comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária; razão da escolha do contratado; justificativa de preço; e autorização da autoridade competente (Brasil, 2021).

O Quadro 2 indica os valores previstos na lei nº 8.666/93 (ainda vigente no país) e na lei nº 14.133/21 para as pequenas compras.

Quadro 3: Evolução histórica das contratações de pequeno valor no Brasil

		1	2	3
		Lei nº 8.666/93	Decreto nº 9.412/18	Lei nº 14.133/21
\$	Obras e serviços de engenharia	R\$ 15.000,00	R\$ 33.000,00	R\$ 100.000,00
	Demais serviços e compras	R\$ 8.000,00	R\$ 17.600,00	R\$ 50.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O Decreto nº 9.412/18 atualizou os valores das contratações diretas de pequeno valor previstos na Lei nº 8.666/93, que já estavam totalmente defasados após longos 15 anos de vigência da referida lei.

De acordo com Rennó (2022), a Lei nº 14.133/21 além de trazer nova atualização aos valores das compras diretas, também previu que tais valores fossem atualizados a cada 1º de janeiro, pelo índice nacional de preços ao consumidor amplo especial (IPCA-E), ou por índice que venha a substituí-lo, conforme redação do artigo 182, resolvendo, desse modo, o problema da defasagem da lei 8.666/93.

Para o ano de 2023, os valores das contratações realizadas por compra direta, pela Lei nº 14.133/21, foram atualizados para R\$ 114.416,65 (cento e quatorze mil, quatrocentos e dezesseis reais e sessenta e cinco centavos) nos casos de obras e serviços de engenharia e para R\$ 57.208,33 (cinquenta e sete mil, duzentos e oito reais e trinta e três centavos) nos casos de outros serviços e compras (Brasil, 2021).

4.3 ATORES E ATRIBUIÇÕES

Os responsáveis pelo procedimento de licitação são os agentes públicos formalmente designados, mediante ato administrativo, pela autoridade competente. Esses atores irão compor a comissão de licitação.

A lei nº 8.666/93 indica que a comissão de licitação, permanente ou especial será composta de, no mínimo, 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis

pela licitação (Brasil, 1993).

A comissão permanente é designada para realizar licitação por um período máximo de um ano, enquanto que a comissão especial é indicada para atuação em licitações específicas.

Todos os membros da comissão de licitação responderão solidariamente por atos praticados pela comissão, salvo os casos em que posição individual divergente estiver fundamentada e registrada em ata, conforme o artigo 51 da Lei nº 8.666/93.

Na modalidade pregão, o pregoeiro é o responsável pela condução da licitação, sendo assessorado pela equipe de apoio.

Na fase de planejamento da contratação, a autoridade competente deverá designar comissão responsável pelos artefatos de planejamento, que compreende o Documento de Formalização da Demanda (DFD), e/ou Documento de Oficialização da Demanda (DOD) nas contratações envolvendo itens de Tecnologia de Informação; a pesquisa de preços; os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e o gerenciamento de riscos.

O art. 7º da lei nº 14.133/21, determina que caberá à autoridade competente promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução dos procedimentos de compras públicas que preencham os seguintes requisitos:

- Sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;
- 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; e
- Não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil (Brasil, 2021).

A referida legislação ainda traz a previsão da figura do agente de contratação, a ser designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, 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.

O agente de contratação será auxiliado por equipe de apoio e responderá individualmente pelos atos que praticar, salvo quando induzido a erro pela atuação da equipe.

Há também a figura do pregoeiro na nova lei de licitação e contratos, sendo o agente

responsável pela condução do pregão eletrônico, conforme o parágrafo 5º do artigo 8º da lei nº 14.133/21.

4.4 NEGOCIAÇÃO NOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS PÚBLICAS

A Administração Pública considera como produto na negociação das compras públicas o alcance de condições mais vantajosas. Acontece que essas condições, quando analisadas na parte prática, indicam somente vantagens financeiras.

O Decreto federal nº 10.024/2019, que 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, em seu capítulo X, artigos 38 e 39, prevê o seguinte, *in verbis*:

Negociação da proposta

Art. 38. Encerrada a etapa de envio de lances da sessão pública, o pregoeiro deverá encaminhar, pelo sistema eletrônico, contraproposta ao licitante que tenha apresentado o melhor preço, para que seja obtida melhor proposta, **vedada a negociação em condições diferentes das previstas no edital.**

§ 1º A **negociação** será realizada por meio do sistema e poderá ser acompanhada pelos demais licitantes.

§ 2º O instrumento convocatório deverá estabelecer prazo de, no mínimo, duas horas, contado da solicitação do pregoeiro no sistema, para envio da proposta e, se necessário, dos documentos complementares, adequada ao último lance ofertado após a negociação de que trata o caput.

Julgamento da proposta

Art. 39. Encerrada a etapa de **negociação** de que trata o art. 38, o pregoeiro examinará a proposta classificada em primeiro lugar quanto à adequação ao objeto e à compatibilidade do preço em relação ao máximo estipulado para contratação no edital, observado o disposto no parágrafo único do art. 7º e no § 9º do art. 26, e verificará a habilitação do licitante conforme disposições do edital, observado o disposto no Capítulo X (Brasil, 2019, **grifos nossos**).

O pregoeiro, como servidor público designado pela autoridade competente para a condução do pregão eletrônico da instituição, costuma receber uma capacitação compatível com a função antes mesmo de assumi-la, comprometendo-se, com a colaboração da chefia imediata, a estar realizando capacitações contínuas com vistas a se manter atualizado e a buscar melhorar o desempenho no cumprimento de suas atribuições.

Isso trata do que a teoria apregoa na ideia de promover o ambiente adequado previsto na GC para o conhecimento aflorar e internalizar entre os envolvidos e a ideia de que agora é necessário aprender por toda a vida. (Satur; Duarte, 2020; Satur; Silva, 2020)

Além da condução das licitações modalidade pregão, o pregoeiro recebe, examina e decide as impugnações e os pedidos de esclarecimentos ao edital e aos anexos, além de poder requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração desses documentos; verifica a

conformidade da proposta em relação aos requisitos estabelecidos no edital; coordena a sessão pública e o envio de lances; verifica e julga as condições de habilitação; saneia erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos de habilitação e sua validade jurídica; recebe, examina e decide os recursos e os encaminha à autoridade competente quando mantiver sua decisão; indica o vencedor do certame; adjudica o objeto, quando não houver recurso; conduz os trabalhos da equipe de apoio; e encaminha o procedimento devidamente instruído à autoridade competente e propõe a sua homologação.

Todas essas são atribuições previstas na lei nº 10.024/2019, que em resumo indicam como missão do pregoeiro a de conduzir negociações e mediar situações de conflito.

Para isso, o pregoeiro utilizará de suas habilidades adquiridas nas capacitações, nos treinamentos e na troca de experiências com outras pessoas, para conduzir da melhor forma a sessão pública, fazendo uso de tecnologia de informação e do conhecimento acumulado.

Acontece que a atuação do pregoeiro se vincula a princípios que devem ser observados na realização das licitações públicas. Um desses princípios é o da legalidade, que subordina os agentes públicos aos mandamentos da lei.

Na Administração Pública não há liberdade, nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei permite ou autoriza. (Meirelles, 2010)

O edital é o ato administrativo que condensa as disposições da licitação, define todas as regras, condições e tudo o que for importante e necessário para a seleção e escolha dos fornecedores junto à Administração Pública.

Em vista disso, o pregoeiro, na negociação com os licitantes, não faz nada além do que já foi previsto na legislação e indicado no edital. Por conta dessa limitação de atuação, a negociação praticada consiste basicamente, após a fase de lances do pregão, em solicitar ao licitante o envio de proposta com redução do valor oferecido na fase de lances, o que costuma ser negado pelo fornecedor.

Apesar disso, o entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) é o da obrigatoriedade do pregoeiro em conseguir melhores propostas (leia-se, menores valores aos que foram oferecidos), tendo em vista os princípios da economicidade e da eficiência. O pregoeiro deve, sempre, tentar a negociação, visando baixar preços, mesmo que seja uma tentativa frustrada, como indica a decisão contida no Acórdão nº 834/2015 do Tribunal de Contas da União – TCU:

No pregão, qualquer modificação na proposta tendente a alterar o teor das ofertas deve ocorrer na etapa de negociação, a qual deve ser realizada entre o pregoeiro e o licitante por meio do sistema eletrônico (art. 24, §§ 8º e 9º, do Decreto 5.450/2005), tendo como finalidade a obtenção de preços melhores dos que os cotados na fase competitiva e, conseqüentemente, a proposta mais vantajosa para a Administração (Brasil, 2015).

Ressalte-se que a Administração Pública baseia seu preço máximo aceitável conforme registrado no edital e anexos (instrumento convocatório) da licitação. A negociação após a fase de lances deverá acontecer mesmo que o licitante tenha ofertado um valor inferior ao máximo aceitável. Nesses casos, quando o fornecedor melhor classificado não aceitar reduzir o preço indicado na proposta, a Administração Pública não poderá proceder à desclassificação da proposta registrada ou mesmo iniciar negociação com o licitante classificado em segundo lugar.

A Figura 9 representa o diálogo de negociação entre o pregoeiro e o licitante, durante o pregão nº 21/2022, realizado pelo IFPB Campus Campina Grande, no qual o fornecedor melhor colocado ofereceu uma proposta, dentro do máximo aceitável, porém não apresentou interesse algum em melhorar o preço ofertado.

Figura 9: Diálogo de negociação entre pregoeiro e licitante

 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Secretaria Executiva Subsecretaria de Planejamento e Orçamento Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba Campus Campina Grande		
Ata de Realização do Pregão Eletrônico Nº 00021/2022		
Às 10:00 horas do dia 08 de agosto de 2022, reuniram-se o Pregoeiro Oficial deste Órgão e respectivos membros da Equipe de Apoio, designados pelo instrumento legal 65-2022 de 25/07/2022, em atendimento às disposições contidas na Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002 e no Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019, referente ao Processo nº 23799000354202234, para realizar os procedimentos relativos ao Pregão nº 00021/2022. Modo de disputa: Aberto. Objeto: Contratação de empresa para prestação de serviços de limpeza e conservação – área interna/externa (com fornecimento de materiais e equipamentos) para atender as necessidades do Campus Esperança do IFPB. O Pregoeiro abriu a Sessão Pública em atendimento às disposições contidas no edital, divulgando as propostas recebidas. Abriu-se em seguida a fase de lances para classificação dos licitantes relativamente aos lances ofertados.		
Pregoeiro	09/08/2022 10:21:59	Para [REDACTED] – SENHOR FORNECEDOR, após a análise de sua proposta, assim como de sua planilha de custos e formação de preços, informo que os valores e percentuais apresentados estão em conformidade com as exigências do Edital PE (Convencional) 21/2022 (158281) e anexos.
Pregoeiro	09/08/2022 10:22:39	Para [REDACTED] – SENHOR FORNECEDOR, em relação ao valor proposto por vossa empresa, ainda existe margem para a negociação de alguma redução ao valor final?
[REDACTED]	09/08/2022 10:25:54	Prezado(a) Sr.(a) Pregoeiro(a), bom dia. Infelizmente já apresentamos o nosso melhor preço para executar o objeto deste certame
Pregoeiro	09/08/2022 10:32:21	Para [REDACTED] – SENHOR FORNECEDOR, confirma o valor final de sua proposta na ordem de R\$ 280.993,91 (duzentos e oitenta mil, novecentos e noventa e três reais e noventa e um centavos)?
[REDACTED]	09/08/2022 10:38:41	Sim, confirmo o valor de R\$ 280.993,91 (duzentos e oitenta mil, novecentos e noventa e três reais e noventa e um centavos)
Pregoeiro	09/08/2022 10:40:38	Para [REDACTED] – SENHOR FORNECEDOR, Assim sendo, sua proposta será aceita.

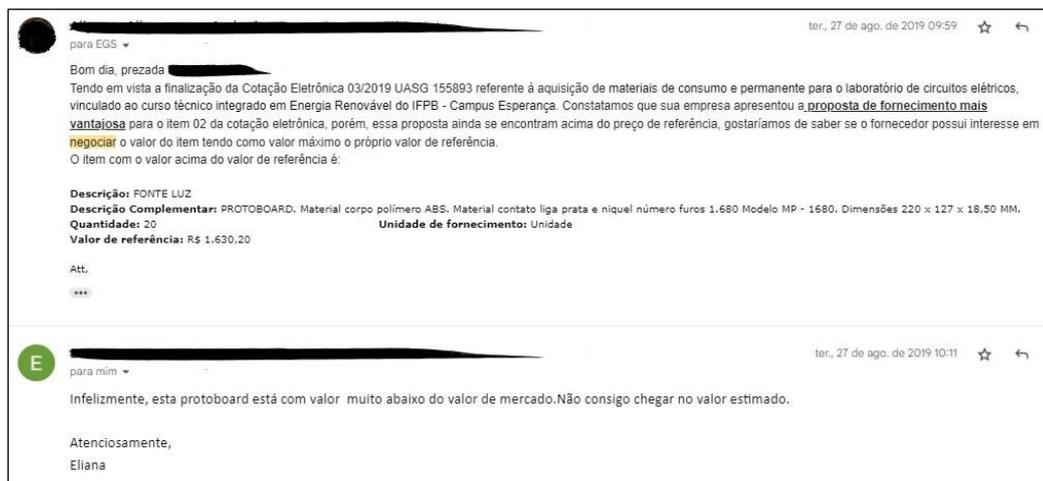
Fonte: ComprasGov, 2022.

Na lei nº 8.666/1993, a negociação é prevista apenas nas licitações do tipo melhor técnica, com um procedimento semelhante ao imposto ao pregoeiro pela lei decreto nº

10.024/19 (Brasil, 2019).

Mesmo que não tenha previsto expressamente a negociação como etapa do procedimento licitatório, os princípios da indisponibilidade do interesse público e da economicidade, bem como a busca da proposta mais vantajosa, autorizam esse procedimento. A Figura 10 apresenta um diálogo de negociação durante um procedimento de compra direta, a dispensa de licitação.

Figura 10: Diálogo de negociação após fase de lances na cotação eletrônica



Fonte: Coordenação de Compras e Licitação do Campus Esperança, IFPB, 2019.

Longe de valorizar a negociação dentro do procedimento de compras públicas, a nova lei de licitações e contratos administrativos, lei n° 14.133/21, não contemplou uma fase exclusiva para essa atividade. Da forma como foi proposta a negociação virou apenas uma etapa pró-forma em que o vencedor não precisa atender ao pedido e nada mudará no processo, portando uma etapa de quase nenhum efeito prático, apenas burocrático.

Segundo o artigo 17 da referida lei, as fases do procedimento de compras públicas compreendem:

- 1) fase preparatória;
- 2) fase de divulgação do edital de licitação;
- 3) fase de apresentação de propostas e lances, quando for o caso;
- 4) fase de julgamento;
- 5) fase de habilitação;
- 6) fase recursal; e
- 7) fase de homologação.

Di Pietro (2020) indica que a negociação faz parte da fase de julgamento, que vem logo após a fase de propostas e lances. A fase de julgamento compreende a classificação inicial das propostas; a desclassificação das propostas nas hipóteses previstas na lei; o desempate; e a negociação.

Além de não contemplar a negociação como fase da licitação e de não ampliar a margem de atuação do agente público responsável pelo certame, durante a negociação, o artigo 61 da nova lei de licitações muda o verbo de ação do agente de contratação. Antes cabia ao agente o **dever** de negociar por condições melhores da proposta vencedora na fase de lances, agora a Administração **poderá** negociar condições mais vantajosas com o primeiro colocado.

Desse modo, a negociação fica restrita apenas ao licitante melhor classificado entre todas as propostas da fase de lances. Caso o primeiro colocado apresente proposta que esteja dentro do valor máximo aceitável pela Administração, será chamado a melhorar o seu preço, porém não há obrigação alguma de atender ao pedido do pregoeiro, que deverá aceitar a proposta e passar para fase seguinte de habilitação, observado o disposto no edital.

Em outro cenário, caso o melhor classificado após fase de lances apresente proposta com valor superior ao máximo aceitável no instrumento convocatório, será desclassificado e então a negociação poderá ser feita com os demais participantes do certame, respeitando-se sempre a ordem de classificação.

Como visto, trata-se apenas de uma negociação limitada às diretrizes previstas no instrumento convocatório, com possibilidade de se alcançar condições vantajosas, única e exclusivamente, para a Administração Pública. Ao licitante melhor colocado na fase de lances cabe aceitar ou não as condições que foram propostas pela Administração na negociação, para que tenha sua proposta adjudicada e homologada.

Nas contratações entre particulares, a negociação ocorre geralmente em condições igualitárias, buscando-se um resultado que seja favorável para todos os atores da negociação.

No procedimento de compras públicas, a negociação está praticamente submissa aos princípios da legalidade, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, do procedimento formal e da supremacia do interesse público sobre o interesse particular, o que acaba por engessar e inutilizar a competência da negociação do gestor de compras e licitação.

De um bom negociador se requer competência no conjunto da área de atuação. A negociação envolve conhecimento, habilidade e atitude, desempenhada através de quatro tipos de inteligência: a linguística, a lógico-matemática, intrapessoal e interpessoal.

Muito mais do que conhecer a natureza do conflito, o negociador precisa estar munido

do conhecimento necessário a resolver determinadas situações e obter resultados satisfatórios. Esses atributos darão a ele o nível de competência para sua atuação (Ferreira, 2008, apud Satur; Duarte, 2020).

As principais razões de negociações fracassarem ou não atingirem o resultado esperado são por conta de informações incompletas ou imprecisas, com excesso de confiança no próprio conhecimento e na experiência; por aceitar o mínimo e não buscar otimizar seu desempenho, aceitando a mediocridade.

Também quando não possui conhecimento de suas limitações e não busca auxílio de pessoas mais experientes, o que leva a uma avaliação incorreta das situações (Thompson, 2009, apud Satur; Duarte, 2020).

A inclusão de uma fase de negociação, que garantisse uma margem maior de atuação e decisão do gestor de compras públicas, dentro da legislação aplicável aos procedimentos de compras e licitações no Brasil, representaria avanços consideráveis para as contratações homologadas.

Evidente que teria que estar acompanhada de procedimentos que garantissem sua total transparência visando a garantia da conduta ética. A negociação poderia possibilitar que problemas de competição entre os licitantes fossem corrigidos em tempo real, a partir das competências do agente público, auxiliado pela tecnologia da informação.

Mais do que somente alcançar uma redução no valor apresentado na proposta pelo licitante vencedor, a negociação deveria ser um meio de se chegar a um acordo que gerasse ganhos e desenvolvimento para a Administração Pública e, conseqüentemente, para os usuários dos serviços públicos, como também contribuísse para o crescimento financeiro e técnico-profissional do licitante.

É bem comum acontecer de o vencedor do certame ter baixado tanto o preço visando ganhar a licitação que depois não consegue entregar o contratado por conta de que passou a ter prejuízo com o preço praticado abandonando o contrato. Isso gera transtornos para a Administração Pública pois o processo precisa ser retomado para a contratação do próximo colocado, se este ainda mantiver o interesse, ou abrir novo processo licitatório.

A negociação inclusive poderia ajudar para colocar em xeque tais situações e evitar tais problemas. Compreensível que o zelo para evitar margens a corrupção precisam ser garantidos.

Devem ser adotadas todas as cautelas para evitar que o ideal de ampliar benefícios em favor da Administração Pública seja transformado em um pesadelo de corrupção. Por isso, somente se pode conceber a instauração de uma etapa de negociação se acompanhada de todas as garantias de probidade e lisura (Justen Filho, 2009, p. 191).

O papel da negociação deveria ser o de representar o início da construção de uma relação duradoura entre o ente público e o particular, que se beneficiariam do contrato firmado após homologação da licitação. No entanto, deve-se ter consciência dos riscos associados a esse procedimento e que não devem ser ignorados, como os casos de desvios éticos e corrupção (Justen Neto, 2011).

Necessário se faz que todo o procedimento seja previsto no instrumento convocatório, garantindo transparência e acesso a todos os meios de controle. Tais riscos serão mais elevados se a negociação não for conduzida de acordo com um rito previamente definido e de forma pública e transparente.

Inequivoco que nos dias atuais, com mecanismos como a gravação, a transmissão em tempo real e o acompanhamento dos concorrentes e dos órgãos fiscalizadores, bem como o registro total de tudo que foi feito pelos envolvidos, pode-se esperar uma maior lisura nos procedimentos de compras públicas.

5. AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Imersas na era da cultura digital e com a missão de sobreviver, reinventar, inovar e utilizar da melhor forma o conhecimento produzido pelos seus colaboradores, as organizações do século XXI precisam se tornar organizações aprendentes.

A aprendizagem é fundamental dentro das práticas buscadas para o aproveitamento eficaz das atividades finalísticas de uma instituição, mas de igual forma também é necessária para o desenvolvimento das atividades-meio, que garantem que os serviços sejam melhores disponibilizados à sociedade, assim como garantem o próprio funcionamento e sobrevivência da instituição.

A Gestão do Conhecimento surge exatamente da necessidade de compreender como as organizações se desenvolvem e aprendem.

5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Inicia-se abordando os conceitos de dados, informações e conhecimento, já que são necessários para uma melhor experiência na imersão da gestão do conhecimento, dos processos de geração do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

Segundo Setzer (2015), dado é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, como no caso de um texto. Essa definição pode ser complementada com a de Davenport e Prusak (2003, p. 02), que conceitua dados como “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Seria dizer basicamente que descrevem exatamente algo ou algum evento.

Os dados são como matéria-prima para a informação, basicamente uma descrição exata de um evento ou de alguma coisa e são essenciais em praticamente todas as organizações, embora não possamos com eles ter uma interpretação exata ou conseguir decidir algo de forma efetiva. O dado é essencial mas carece de interpretação para passar a fazer sentido. Ao ser interpretado vira informação.

Para Setzer (2015), a informação consiste numa abstração informal, dentro da mente de um indivíduo, representando algo significativo para ele, podendo ser propriedade sua ou até mesmo recebida. A informação é um recurso de extrema valia para as organizações modernas. Choo (2006) recomenda que a informação seja utilizada pelas organizações para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes.

Para o autor, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões constituem processos interligados. A análise de como essas três atividades se retroalimentam possibilita uma visão holística da maneira como a organização faz uso da informação.

A Gestão do Conhecimento na Organização, de acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 130), consiste na “forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento”

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é a informação que, devidamente tratada e internalizada, pela pessoa ou pela organização, muda o comportamento do sistema e a amplitude da compreensão da pessoa que passou a ter tal conhecimento.

Em outras palavras, a informação compreendida e internalizada por uma pessoa vira conhecimento pessoal. A partir daí a pessoa expressa para o público que tem esse conhecimento com suas ações e expressões.

Corresponde a uma atitude, a uma intenção ou perspectiva. É o que adquirimos com nossas experiências e utilizamos para transformar o nosso ambiente, seja através de significados ou ações. Se agimos de forma sábia ou não ai depende da atitude e comportamento da pessoa em si. O conhecimento também representa as crenças e os compromissos que fazem parte dos seus relacionamentos.

Outra forma de apreender a GC é analisando os processos que viabilizam o gerenciamento do conhecimento. Dessa forma, poderíamos defini-la como sendo todo o processo sistemático e organizado, apoiado pelas atividades de geração, codificação, compartilhamento e adaptação de conhecimentos e da experiência acumulada, com o propósito fundamental de se atingir a excelência organizacional.

Através de suas práticas, busca-se proporcionar um melhor aproveitamento do capital intelectual e das competências de seus colaboradores de uma maneira estruturada (Davenport; Prusak, 2003).

A Gestão do Conhecimento trabalha com a inovação, gerenciamento, compartilhamento e faz uso das tecnologias da informação para maximizar seus processos. Segundo Drucker (1990, p. 35), a “GC é a capacidade de criar, gerenciar e reter conhecimento de forma eficiente para que a organização possa ter vantagem em relação aos seus concorrentes”.

Nonaka e Takeuchi (2008) são considerados os pioneiros no estudo sobre a geração e o uso do conhecimento em empresas japonesas, sendo os criadores do modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado de a Espiral do Conhecimento, que se constitui em uma abordagem que valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos, esclarecendo que a

inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático, sendo facilmente comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização, consiste em parte de habilidades técnicas. Os mesmos autores acreditam que o conhecimento e as inovações só são criados a partir da interação entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, que em combinação geram a espiral do conhecimento. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento.

Desta forma Nonaka e Takeuchi (2008) definem quatro padrões básicos de conversão de conhecimento para se criar o conhecimento, por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para isso eles apresentam o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que acontece da seguinte forma:

- a) Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização;
- b) Conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização;
- c) Conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e
- d) Conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

A seguir, apresentamos essas quatro etapas apresentada pelos autores de uma forma mais detalhada:

A **socialização** é o processo no qual as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Essa conversão ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com colaboradores, bate papos informais, ensinamento, fazendo e mostrando como se faz na prática, sessões informais, *brainstorming*, entre outros;

A **externalização** consiste no modo de conversão de conhecimento baseado no diálogo ou reflexão coletiva, utilizando-se de metáforas, analogias, conceitos e modelos que possam ser registrados, formalizados, escritos. Esse processo é importante por facilitar a comunicação do conhecimento e a padronização de processos;

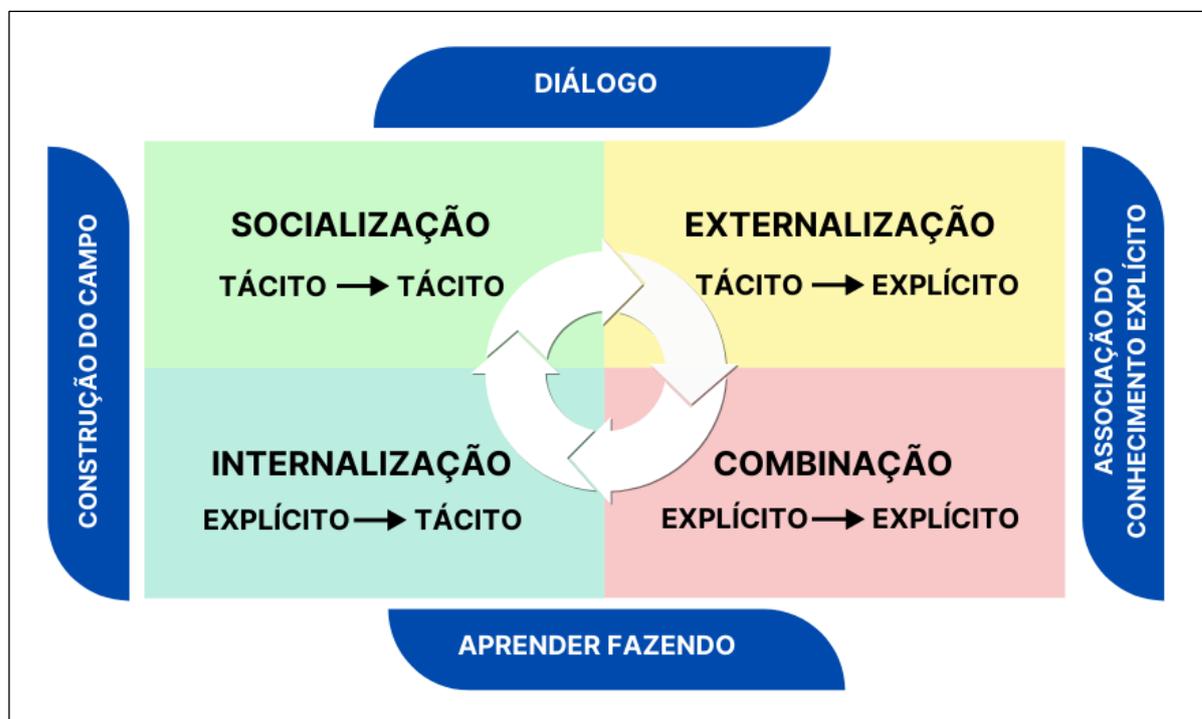
Combinação é o modo de conversão de conhecimento que ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, sobretudo por meio de

documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas;

Internalização, por sua vez, é o processo em que ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, caracterizando-se pelo “aprender fazendo”; pela leitura de materiais escritos, por cursos etc. É o ato de ler ou ver o que está explícito ou registrado e internalizar.

A figura 11 representa a concepção de espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), processo que amplifica, a nível organizacional, o conhecimento criado pelas pessoas, tornando-o parte da rede de conhecimento da organização.

Figura 11: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Essa representação demonstra a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge inovação. O principal objetivo destes modos de conversão é o de transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença está na capacidade do aprendizado coletivo em efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

Outros teóricos que defendem o uso efetivo da GC nas organizações são Davenport e Prusak (2003). Para eles, organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e

regras internas.

O processo de gestão do conhecimento pode ser gerenciado e é composto por três etapas, segundo Davenport e Prusak (2003): a geração, a codificação e a transferência do conhecimento. Para ser considerada parte do processo de gestão do conhecimento, a geração do conhecimento deve ser consciente e intencional, sendo gerada através de cinco modos: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

Desses o mais direto e muitas vezes o mais eficaz, por ter efeito mais rápido, é o da aquisição, comprando uma organização e junto com ela se adquire o conhecimento pertinente ao que já faz a organização ou contratando indivíduos que possuam o conhecimento almejado pela empresa.

Para tal contrata-se pessoas que fizeram formação para tal, pessoas que já atuaram nessa área em outras organizações, profundos conhecedores da área conhecidos também como *experts*. Isso evita ter de começar ou recomeçar do zero e promover todo o ciclo de aprendizagem novamente (e o custo inerente a isso).

Importante falar da rede de conhecimento, que compreende comunidades de possuidores de conhecimento, que se encontram na busca de soluções para problemas semelhantes. Muitas organizações fazem isso se organizando em redes de cooperação empresarial, assim como diversas pessoas e profissionais que se utilizam das chamadas comunidades de práticas ou comunidades de interesse.

Outro fator relevante é a codificação que envolve o processo de colocar o conhecimento organizacional em um formato explícito que o torne acessível àqueles que necessitam dele. Ela transforma o conhecimento em um código para torná-lo organizado, explícito e de fácil entendimento.

Parte importante do processo de codificação é o mapeamento das fontes do conhecimento organizacional. Um mapa do conhecimento localiza conhecimentos importantes dentro da organização, publicando-os em algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. Apontam não só para documentos e banco de dados como também para pessoas (Davenport; Prusak, 2003).

Sem ter conhecimento do processo e sem haver gerência da organização, o conhecimento costuma ser transferido dentro da rede de indivíduos, mesmo que de forma espontânea, quando trabalham por colaboração na resolução de determinadas tarefas.

O fato é que de alguma o conhecimento será gerado e transferido, porém de maneira pontual e sem aprofundamento necessário. Por ocorrer dessa forma, sem que exista mapeamento, registro e gerência do conhecimento, a organização corre o risco de perdê-lo

quando da saída dos indivíduos da organização.

Muitas vezes, o conhecimento gerado e aprimorado em uma organização, quando não assimilado por esta, pode acabar se tornando diferencial competitivo para outra organização. Necessário que se proporcione ambientação agradável, física e virtual, que facilite a conversa informal e o compartilhamento de conhecimentos que envolvam soluções para as atividades desempenhadas na organização.

Choo (2006, p. 403) afirma que a organização do conhecimento é uma organização capacitada a “organizar seus recursos e capacidades, transformando a informação em compreensão e *insight*, e disponibilizando esse conhecimento por meio de iniciativas e ações, de modo a aprender e se adaptar a seu ambiente mutável”.

Para que uma organização faça um uso estratégico da informação, é recomendável elaborar e ter claro os processos que compreendem a aquisição, criação, organização, distribuição e uso da informação.

A organização constrói conhecimento quando equilibra a tensão entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e entre investigação e exploração. Investigar é aprender por meio de descoberta ou experimentação. Explorar é aprender por meio da especialização e do acúmulo de experiências. Choo (2006) afirma que ambos são complementares e interdependentes.

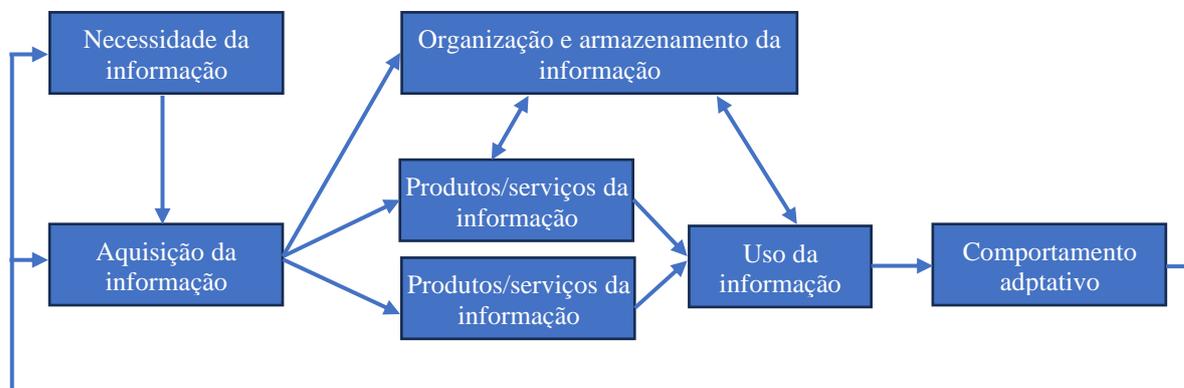
O sistema não deve ser despadronizado – não explícito, não formal – para ter finalidade e produtividade no processo, mas não deve ser tão “amarrado” na padronização a ponto de inibir o informal (tácito) que é um grande aliado (colaborador) das ideias que geram criatividade, *insights* e melhorias.

Choo (2006) desenvolve um modelo de gerenciamento informacional baseado na teoria da organização do conhecimento, que consiste em administrar a informação como um ciclo contínuo de seis processos correlatos:

- a) Identificação das necessidades da informação;
- b) Aquisição da informação;
- c) Organização e armazenamento da informação;
- d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) Distribuição da informação; e
- f) Uso da informação.

A figura 12 representa o modelo, conforme proposto pelo referido autor.

Figura 12: Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo, 2006, p. 404

As **necessidades de informação** nascem da sua ausência, da necessidade de respostas, de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas, devendo existir uma representação abrangente e detalhada do ambiente no qual a informação é usada.

Desse modo, visando a melhoria das atividades administrativas, a organização aprendente precisa mapear e reconhecer os fluxos formais e informais, fomentar, monitorar e criar espaços criativos dentro da entidade.

O primeiro passo é garantir a transparência das atividades, investir nos sistemas utilizados, capacitar e buscar o comprometimento de todos os atores envolvidos, informar com exatidão e sem ruídos as atribuições, responsabilidades e prazos a serem cumpridos, assim como sensibilizar todos sobre a Gestão do Conhecimento e desenvolver um diagnóstico de problemas. A característica fundamental desse processo é o de exigir perguntas constantes.

A **aquisição de informação** precisa ser planejada e continuamente monitorada e avaliada, como qualquer outra atividade ou processo da organização. O gestor deve buscar não sobrecarregar os servidores responsáveis pela execução das atividades com informações em excesso e que não reflitam a importância do procedimento. Nesse momento, destaca-se o uso das tecnologias da informação para facilitar tais processos.

A **organização e o armazenamento das informações** é um processo de muita importância, pois informação organizada é sinal de facilidade de acesso, disseminação e recuperação.

Choo (2006) comenta que a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente. A informação organizada e armazenada é um

indício de que há uma gestão voltada para a memória organizacional. O uso das tecnologias de informação também se destacam nesse processo. Organizar e armazenar de maneira sistemática os documentos, facilita o trabalho da equipe e ajuda a garantir a tomada de decisões assertivas e racionais.

Os **produtos e serviços de informação** devem atender às necessidades de informação dos atores envolvidos nos procedimentos de planejamento da contratação. Mais do que responder aos questionamentos e tirar dúvidas, a equipe de planejamento necessita das informações para gerar ações que resolvam problemas.

Nessa perspectiva, os produtos e serviços de informação funcionam como qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada. Isso possibilita ao usuário tomar melhores decisões diante de situações adversas.

Choo (2006) aponta, a partir dos estudos de Taylor (1986 apud Choo, 2006), seis qualidades que melhoram os produtos de informação: facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo. O interessante dessa abordagem é que o ambiente em que os membros da organização vão utilizar a informação é levado em conta.

A **distribuição da informação** compreende o processo de disseminação das informações pela organização. O objetivo desse processo é o de levar a informação correta para a pessoa correta, no momento e prazo certo, lugar e formato adequados. Distribuir a informação garante um aprendizado organizacional amplo e frequente, promovendo e facilitando a partilha das informações (Choo, 2006).

O **uso da informação**, de acordo com Choo (2006, p. 420), requer “processos e métodos que ofereçam alto grau de flexibilidade na representação da informação”, contribuindo para a troca e avaliação entre os atores envolvidos.

Vale lembrar que a informação disposta dentro da organização possui múltiplos significados, resultado da interpretação cognitiva e emocional de pessoas ou grupos. A informação deve estar facilmente disponível para ser sempre acessada e usada quando necessária durante os vários processos de tomada de decisões na organização.

Em resumo, os principais conceitos e funções da Gestão do Conhecimento estão dispostos no quadro 3.

Quadro 4: Principais conceitos e funções da Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (2003, p. 130)	Nonaka e Takeuchi (2008)	Drucker (1990, p. 35)	Choo (2006, p. 403)
“[...] forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento”.	O conhecimento e as inovações só são criados a partir da interação entre os conhecimento tácito e explícito, que em combinação geram a espiral do conhecimento, processo que amplifica, a nível organizacional, o conhecimento criado pelas pessoas, tornando-o parte da rede de conhecimento da organização.	“GC é a capacidade de criar, gerenciar e reter conhecimento de forma eficiente para que a organização possa ter vantagem em relação aos seus concorrentes”.	“[...] organizar seus recursos e capacidades, transformando a informação em compreensão e <i>insight</i> , e disponibilizando esse conhecimento por meio de iniciativas e ações, de modo a aprender e se adaptar a seu ambiente mutável”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores citados (2023)

5.2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (*INFORMATION LITERACY*)

Diante de uma preocupação genuína sobre a formação educacional das pessoas, relacionada a sua atuação profissional e o seu papel desempenhado na sociedade, as escolas e instituições de ensino superior se viram na obrigação de redefinir a formação dos seus alunos e perfil do egresso e passaram a atuar mais em competências necessárias para vida em sociedade e vida profissional.

No Ensino Superior, as escolas formadoras passaram rediscutir aspectos voltados para a formação e atuação profissional, focando-se nas competências necessárias para viver em uma sociedade em constante mutação e pautada no uso intensivo da informação e tecnologia. (Mata; Casarin, 2010)

O processo de aprendizagem também ocorre nas diversas organizações e é inseparável do processo da gestão do conhecimento. Faz parte da cultura da GC e as organizações podem fazê-lo através do compartilhamento das informações internas, bem como pela aquisição de novos conhecimentos. Assim estão na condição de organizações aprendentes. Daí vieram estudos como as organizações aprendentes de Peter Senge (2013), entre outros.

Aprender constitui um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo. Este processo implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional agrupadas por Senge (2013) em cinco disciplinas, a saber:

- 1) **Domínio pessoal:** que pressupõe uma atitude reflexiva, de reconhecimento dos limites pessoais, das virtudes e das formas de compreender;
- 2) **Modelo mental:** que constituem verdadeiros mapas mentais cognitivos que influenciam a forma como cada qual vê o mundo e suas relações;
- 3) **Visão compartilhada:** corresponde ao interesse das pessoas em compartilhar conhecimento, envolvidas por uma visão comum;
- 4) **Aprendizagem em equipe:** é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam; e,
- 5) **Pensamento sistêmico:** é o pensamento voltado para o todo, onde nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto em outras áreas da organização e da sociedade. É a disciplina que integra as outras, fundindo-se em um corpo coerente de teoria e prática.

As disciplinas propostas por Senge (2013) correspondem a um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais um indivíduo se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência de si. Quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho organizacional.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo, definidos através dos objetivos, metas, resultados e estratégias.

O princípio é que a aprendizagem pode ser melhorada e ampliada. Nesse contexto entra a Competência em Informação (ou *Information Literacy– IL*), que é apontada como foco da aprendizagem e também a necessidade de adotar o *Lifelong Learning* que pode ser traduzido como formação contínua ou aprendizagem contínua, no que se chama de aprender por toda a vida, segundo Satur e Silva (2020)

Ainda para os mesmo autores, o indivíduo deve internalizar o processo de aprendizagem de modo contínuo. A competência em informação parte desse processo, pois não basta necessitar a informação, é preciso saber as fontes de onde procurar e como procurar, também precisa conseguir acessar essa informação, além disso precisa ler e entender (literacia) a informação de modo que a compreensão analítica e crítica dela permita que ela seja

internalizada em forma de conhecimento.

A isso antecede o pressuposto que para de fato compreender sobre algo a pessoa antes precisa realmente querer aprender, ter interesse pela aprendizagem e, após isso, precisa aprender a aprender (característica da Competência em Informação) e continuamente reaprender ao longo da vida.

É com o aprimoramento da competência da informação que o indivíduo buscará a aprendizagem contínua, assim como procurar, organizar, analisar e usar a informação em busca de novos conhecimentos e novas habilidades. Assim, entende-se que a informação não é resultado em si, mas o principal recurso para obter e/ou melhorar o resultado.

Nessa perspectiva, as relações entre Gestão do Conhecimento e Competência em Informação se intensificam, visto que, “fazer uso da Competência em Informação do sujeito organizacional, se baseando em erros e acertos já experienciados, fomentam a tomada de decisão assertiva no ambiente organizacional”. (Santos; Molina, 2021, p. 2)

Satur (2017) apresenta um modelo de Competência em Informação que se baseia em quatro dimensões. O modelo foi construído a partir da pesquisa apresentada em sua tese de doutorado defendida em 2017, que virou livro com o título *Negociadores Internacionais: Atuação profissional com competência*, publicado em 2020, fazendo parte da coleção *Mediações Interculturais & Negociações Internacionais*, uma coleção ampla de livros que já passam de uma dezena de títulos, publicados pela editora CCTA e disponíveis gratuitamente em forma de *e-books* no site daquela editora.

Na primeira dimensão do modelo de Competência em Informação de Satur (2017, p. 394), “inclui-se a Formação de Base Pessoal do Conhecimento”, com a aquisição do conhecimento a partir da interação com outras pessoas, observando como se faz, pesquisando, estudando, através de jornada pessoal automotivada e independente, na relação mestre-discípulo, aprendida em casa (família), no convívio em sociedade mediante interação com colegas, amigos, na igreja, nas praças e ruas, nos ambientes comerciais e nos locais de trabalho (mercado), com leituras, escutas e observações diversas, por meio de formação desde a escola primária até cursos de graduação e pós-graduação, também nos de extensão, treinamentos e outras diversas formas de aprendizagem.

Portanto, essa formação base inicial vem do “conhecimento social acumulado” que pode ser obtido no dia a dia geralmente do conhecimento implícito compartilhado e observado; ou do que é compartilhado pelas instituições de ensino que utilizam mais o conhecimento explícito como base e o tentam compartilhar também de forma implícita (aulas e interações com didáticas e análises críticas) e que, portanto, pode ser aprendido no ensino formal em escolas e demais

instituições de ensino, em livros, apostilas, manuais, roteiros etc, feitos de forma presencial ou remota, dispostos de forma física ou virtual.

Isso resulta em todo o conhecimento básico que qualquer cidadão e o profissional na sua especificidade deve ter acesso e saber (*know how*) no sentido de saber como fazer.

Evidente que através “da sociedade” se aprende mais com o conhecimento implícito do que com o explícito, pois o conhecimento explícito está presente em tudo, o tempo todo, desde a interação com a família, com colegas, amigos, comunidade em geral, meios de comunicação, enfim, em todo o lugar que o ser humano está ele pode aprender com os outros através do conhecimento implícito compartilhado ou pela observação do que se faz.

Isso também acontece no “mercado” que é onde o ser humano aprende de forma implícita e também explícita através da sua profissão ou como cliente, fornecedor, etc. Em outras palavras, também aprende trabalhando/atuando.

Observa-se nessa dimensão duas subdimensões, a primeira relativa ao conjunto de conhecimentos necessários para a formação de base e a segunda que diz respeito às formas como se acessa o conjunto de informações que dará essa base de conhecimento.

A segunda dimensão “engloba o acesso e o uso de tecnologias” (SATUR, 2017, p. 396) e aparece como sequência imediata da primeira dimensão, embora não seja menosprezada a simultaneidade entre ambas tendo em vista que na atualidade vive-se num ambiente de cultura digital.

Todavia, usa-se a forma sequencial por questões didáticas, além de que o desenvolvimento através de passos e etapas sempre se mostra mais exitoso, por permitir uma análise da posição em que se encontra e para onde pretende seguir.

A base de conhecimento ainda é mais importante do que a tecnologia, apesar de todos os avanços que esta permitiu, devendo ser tratada com um meio (ferramenta) para se chegar à informação e ao conhecimento, voltada à aprendizagem e alinhada às demandas, aos interesses e aos desafios da organização, dos colaboradores e dos que fazem uso dos serviços ou produtos oferecidos.

As subdimensões são o conhecimento e uso das TICs que com o avanço do digital agora são expressas por TDIs ou TDICs e o conhecimento e uso das tecnologias logísticas e de informação. Assim, o autor divide esta em duas subcategorias:

- a) TDICs e
- b) Tecnologias logísticas e de informações para viagens e transportes.

Assim, a primeira favorece à toda questão das tecnologias nesse mundo virtual e a segunda privilegia a questão do uso dela para os deslocamentos físicos de mercadorias, serviços, viagens etc.

Na terceira dimensão, Satur (2017) traz a competência de busca, o acesso e seleção e uso das informações, baseado na necessidade da informação que se tem (qual tipo de informação precisa buscar e automotivação para buscá-la), a busca da informação (onde localizar a informação, quais melhores fontes e sua confiabilidade, como pesquisar, e se preza pela ética nessa busca) e o uso da informação (tratamento das informações, selecionar e descartar, uso prudente, saber arquivar por vários meios com vistas a ampliar a segurança e acesso).

Não por acaso, necessidade da informação, busca da informação e uso da informação são as três subdimensões da dimensão 3.

Por último, Satur (2017, p. 399) apresenta a dimensão 4, que consiste na “interação e retorno social com sabedoria”, com transformação da informação em conhecimentos novos e aplicáveis, assim como a criação e a inovação.

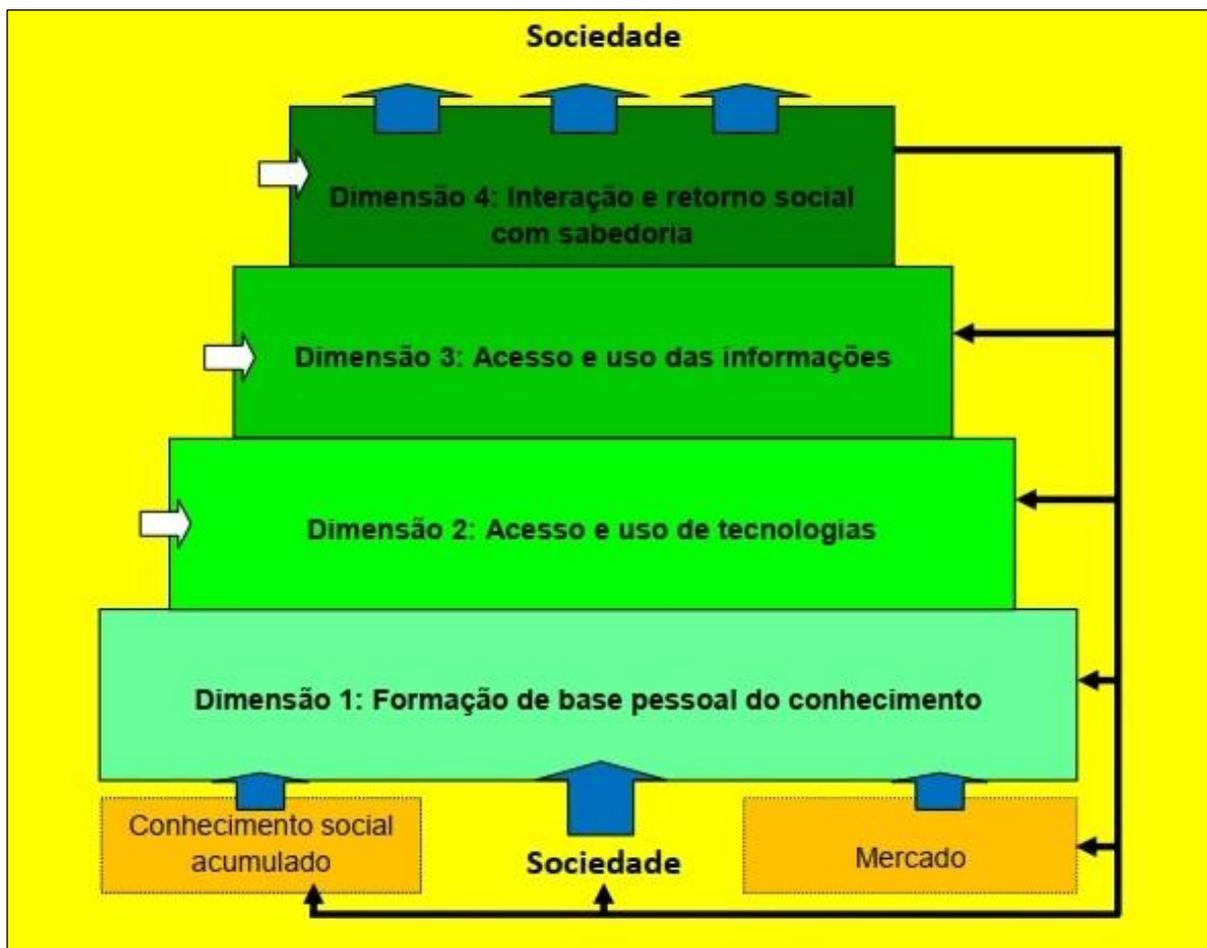
Composta por quatro subdimensões (eterno aprendiz, transformar informações em novos conhecimentos, socializar o que sabe e interação e retorno social), a dimensão 4 atua:

- na automotivação para aprendizagem contínua (*life long learning*);
- no cultivo de uma atitude humilde frente à necessidade de estar sempre aprendendo e melhorando;
- na valorização dos mais experientes (manter uma relação mestre-discípulo);
- no saber ouvir e saber selecionar;
- ter análise crítica e buscar se transformar em trabalhador do conhecimento, aprendendo com a própria prática da profissão e focado na sua Competência em Informação;
- ser colaborativo e disseminar na organização o que aprendeu;
- buscar se tornar um bom mestre;
- registrar e publicizar o que sabe;
- verificar se o crescimento profissional está sendo seguido de melhoria no trato com outras pessoas; incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento;
- ser ético, profissional e solidário em todas as atividades desempenhadas;
- ser atento aos contextos e diversidades que ladeiam e permeiam a organização e as atividades executadas; e

- valorizar todo o círculo colaborativo do seu crescimento profissional e pessoal (família, equipe, colegas de trabalho, chefe imediato, subordinados, amigos).

A figura 13 apresenta as dimensões do modelo de Competência em Informação proposto por Satur (2017).

Figura 13: Modelo de Competência em Informação proposto por Satur



Fonte: Satur, 2017, p. 396.

O modelo de Competência em Informação de Satur (2017) tem influência dos modelos de alguns autores, em especial o modelo de Bruce (1997), que se baseia em sete categorias e, assim como o modelo de Satur, possui o uso da informação e da tecnologia da informação como elementos básicos do modelo, identificando o usuário da informação como sujeito, a informação como objeto e a tecnologia, especialmente as TDICs como ferramentas.

5.3 CIBERCULTURA E COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM

As universidades, as faculdades, as escolas de governo, os institutos e os cursos de treinamentos e preparatórios e tantos outros se constituem em centros de aprendizagem. Com o advento da Cibercultura - conceito que ganhou repercussão a partir dos estudos e publicações do filósofo, sociólogo e pesquisador em ciência da informação e da comunicação, Pierre Lévy (1999). E se intensificou mais ainda agora após a crise sanitária mundial do coronavírus, onde as diversas comunidades e grupos se tornaram de aprendizagem buscando se organizar para utilizando da internet, alcançarem suas finalidades antes feitas de forma física e presencial.

A Cibercultura foi definida por Lévy (1999, p. 92) como um “conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

Alguns autores, como Gouveia e Silva (2020) preferem infocomunicação em lugar de cibercultura. Já Satur e Duarte (2020), Satur (2021) e Satur e Silva (2021) usam o termo cultura digital.

O Ciberespaço, segundo Levy (1999), consiste no meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores, seja pela infraestrutura material da comunicação digital ou pelos seres humanos.

É o que Martino (2015, p. 11) vai chamar de “espaço de interação criado no fluxo de dados digitais em redes de computadores” e Assis (2010, p. 7) irá conceituar como “vasto e interconectado mundo de mundos que visitamos sempre que mantemos contato com a web”. Isso acontece pelas novas “estradas” denominadas infovias, conforme entendimento de alguns autores, como Hatschbach (2002) e Satur e Duarte (2020).

Ampliando ainda mais esse conceito, Lévy (1999) chega a dizer que o ciberespaço é uma virtualização da realidade, que seria mais ou menos como uma migração do mundo real para um mundo de interações virtuais.

Costuma-se muito confundir internet com ciberespaço, a internet nesse caso seria uma das infraestruturas de comunicação do ciberespaço. O ciberespaço compreende o ambiente e a cibercultura representa as interações, as trocas de experiência que acontecem entre usuários nos ambientes virtuais.

As novas espécies de mensagens no ciberespaço se apresentam como hipertextos, que são textos estruturados em redes e constituído por nós e links entre esses nós, que abrangem tanto texto, quanto imagem e som (Lévy, 2001).

De acordo como Latour (2012), essas redes provavelmente são frágeis e instáveis, suas conexões se estabelecem e se mantêm por interesses. Findo o interesse a rede se desfaz.

O hipertexto possibilita que o leitor construa seu próprio roteiro, tornando-se assim: leitor-autor. Com o hipertexto toda leitura é uma escrita potencial. Existe ainda o hiperdocumento, que seria a estrutura maior, que reúne vários hipertextos, conectados e relacionados entre si; as simulações interativas, que são sensações de realidade virtual; e os mundos virtuais, que representam o universo de possibilidades a partir de um modelo digital. (Lévy, 1999)

Todos esses conceitos apresentados levam a entender que as tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) fazem parte desse universo chamado Ciberespaço, assim como são elas que colaboram na conexão de pessoas, organizações e repositórios virtuais.

A internet também tem seu papel nessa construção de ambientes de aprendizagem e não é por menos que muitos autores atribuem uma importância significativa para a internet, como Castells (2003, p.7), quando diz que:

A Internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana.

O ensino à distância (EaD) ou *on-line* se tornou uma opção muitas vezes mais célere, com menor custo possível e mais abrangente. Como complemento a isso, nota-se mais investimentos na parte tecnológica, com uma série de recursos disponibilizados na internet, como bibliotecas digitais, ambientes de aprendizagem e ensino, vídeo aulas entre outros.

Não devemos confundir o uso de tecnologias digitais para transmissão de aulas através de salas virtuais, ensino virtual ou remoto, com o ensino EaD. O ensino remoto ou virtual é apenas uma adaptação temporária do ensino presencial, caracterizando-se pela flexibilidade, enquanto que o EaD já é previamente configurado e estabelecido para ser *on-line*.

As comunidades de aprendizagem caracterizam-se, na definição de Cross (1998, p. 1, tradução nossa), como “grupos de pessoas envolvidas em interação intelectual com o objetivo de aprender”². A referida autora ainda aborda pontos relevantes sobre comunidades de aprendizagem, quais sejam: são constituídas numa filosofia de conhecimento em mudança, são baseadas em pesquisa sobre aprendizagem e são pragmáticas, pois envolvem o treinamento da força de trabalho futura e educam visando a uma cidadania responsável. (Cross, 1998)

² “[...] groups of people engaged in intellectual interaction for the purpose of learning”.

A partir do trabalho remoto, além da prestação de serviços e manutenção das atividades, outra preocupação da Administração Pública foi a de continuar capacitando os seus servidores. Em vista disso, de acordo com Oliveira (2020a, p. 2), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), “como instituição pública de educação corporativa, focada na capacitação de servidores, implementou estratégias necessárias para garantir a realização contínua de suas ações com finalidade educacional”.

O uso das novas tecnologias digitais foi um dos fatores principais da estratégia de enfrentamento da pandemia e garantia da continuidade dos serviços de capacitação da ENAP. Nesse cenário houve uma expansão da Escola Virtual de Governo (EV.G), criada em 2017 e oficialmente lançada em fevereiro de 2018, “a partir dos expressivos resultados obtidos na educação a distância pela escola e com a perspectiva de subsidiar outras escolas de governo”. (Oliveira, 2020a, p. 3)

A Escola Virtual de Governo (EV.G) constitui-se em comunidade de aprendizagem virtual, uma vez que reúne as características de comunidade de aprendizagem e atinge sua finalidade através do uso de tecnologias digitais aplicadas à capacitação.

São vários os benefícios que a EV.G traz em sua metodologia de aprendizagem, entre os quais destacamos: diversas instituições oferecem os cursos pela EV.G, que centraliza a divulgação, hospedagem, gestão acadêmica, emissão de certificados; atualização constante dos cursos ofertados; facilidade no acesso e plataforma intuitiva. Demais benefícios podem ser visualizados na Figura 14.

Figura 14: Benefícios associados à Escola Virtual do Governo (EV.G)



Fonte: Teixeira e Pontes (2017)

Além de gestão acadêmica, a EV.G oferece serviços de indicadores e de ambiente virtual, através das plataformas MOOC, com cursos de curta e média duração, abertos e gratuitos, e SPOC, voltado para grupos menores e personalizados, disponibilizando recursos e tecnologia virtual com engajamento pessoal entre professores e alunos.

O que se propõe com a Escola Virtual do Governo é um portal público unificado de busca e oferta de cursos direcionados a servidores públicos, em primeiro lugar, e cidadãos, subsidiariamente, nas áreas de interesse e responsabilidade da administração pública federal, associado aos serviços de centralização de informações sobre histórico escolar, compartilhamento de resultados por instituições associadas, unificação de dados de capacitação que permita estudos e análises mais contundentes sobre o fenômeno da capacitação na administração pública, entre outros (Teixeira; Pontes, 2017, p. 7).

Os cursos ofertados pela EV.G (2022) na área de logística e compras pública são:

1) Formação de pregoeiros – teoria, 2) Formação de pregoeiros – prática, 3) Curso básico de licitações - enfrentando (e vencendo) tabus, 4) Prevenção e detecção de cartéis em licitações, 5) Fundamentos da gestão da logística pública, 6) Elaboração de termos de referência para contratação de bens e serviços, 7) Noções introdutórias de licitação e contratos administrativos.

De fato, a construção de espaços on-line de formação, capacitação, treinamento e atualização compreende um desafio que não se trata apenas de migrar a forma de aprendizagem presencial para um ambiente virtual, mas na consolidação de uma metodologia de aprendizagem e conhecimento que permita uma formação adequada, dentro de um contexto organizacional que demanda gestão de tempo, readequação de rotinas, perfil do discente e a dinâmica tutor/facilitador/professor com o participante do curso.

Cabe destacar os avanços tecnológicos mais recentes, com a construção da nova Sociedade 5.0, que se utiliza dos conceitos de internet das coisas, inteligência artificial, robótica e blockchain, que servirão num futuro próximo para promover uma transformação digital nas comunidades virtuais de aprendizagem. (Moreira et al., 2020)

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo foi desenvolvido de modo a apresentar os resultados obtidos com a pesquisa de campo, com o intuito de responder à problemática que impulsionou o desenvolvimento desse estudo, assim como a relação dos resultados com os objetivos geral e específicos elencados na Introdução.

Estruturamos essa parte da dissertação de forma que cada seção contemplasse os objetivos específicos, que foram atendidos através do questionário (objetivos específicos 1, 2, 3 e 4) e da pesquisa documental que gerou o manual procedimentalizado (objetivo 4).

O período da aplicação *on-line* do questionário foi de 15 de junho de 2023 a 23 de junho de 2023, retornando 20 (vinte) respostas de 24 (vinte e quatro) possíveis, o que dá 83,33% de êxito, um número considerável de respondentes e suficiente para montar um panorama que retrata seguramente a situação daquele momento na área de compras e licitações do IFPB.

Figura 15: Quantidade de respondentes registrados pelo *Google Forms*



Fonte: *Google Forms* (2023)

Não foram registrados problemas ou dificuldades durante a aplicação dos questionários e coleta das respostas. Todos os gestores de compras públicas do IFPB foram avisados por *e-mail* e pelo aplicativo de mensagens (*whatsapp*) sobre o conteúdo, intenção e período da pesquisa. O anonimato dos respondentes foi preservado, com exceção dos participantes do pré-teste, que aceitaram a divulgação na pesquisa de suas formações e funções atuais, porém sem citar os nomes.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS E LICITAÇÕES

O IFPB oferece ser serviços em 21 unidades (os *Campi*), que abrangem todo o território paraibano. Conforme mencionado anteriormente, na Reitoria se encontra a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL-RE).

Quanto aos *campi*, as unidades em funcionamento com denominação de *Campus* são: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, Sousa e Santa Luzia.

As unidades com denominação de *Campus* avançados são: Cabedelo Centro, Mangabeira, Soledade, Areia e Pedras de Fogo. Há também um Polo de Inovação, credenciado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), localizado em João Pessoa.

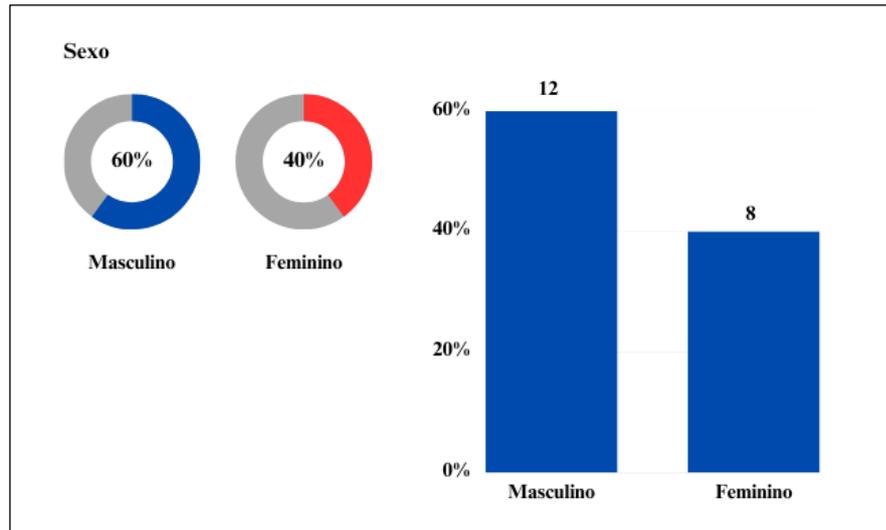
Estabelecemos que apenas os *campi* com autonomia administrativa participariam do universo da pesquisa, visto que já possuem setores de compras e licitações criados em seu organograma. Nesse caso, das 21 unidades, além da Reitoria, consideramos aptas a participarem da pesquisa 16 delas, as com denominação de *campus*.

Dos 24 (vinte e quatro) gestores de compras públicas que exercem suas funções no IFPB, 20 (vinte) deles responderam ao questionário.

Dessa forma, os dados a seguir correspondem à análise das respostas de 20 (vinte) gestores de compras e licitações do IFPB. Quando mencionarmos, a partir deste ponto, “gestor de compras públicas”, “gestor de compras e licitações”, “respondentes” ou “participantes”, deve-se entender todos os gestores que efetivamente responderam ao questionário enviado.

6.1.1 Sexo e faixa etária

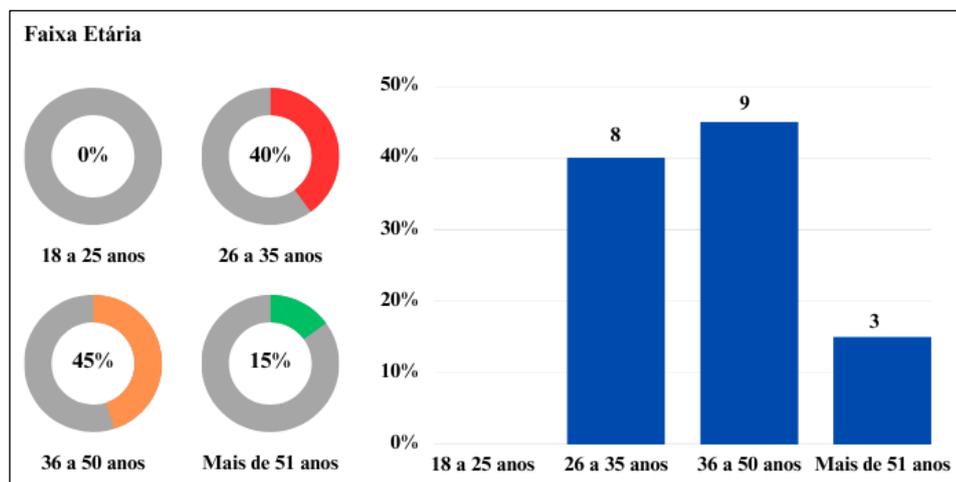
O primeiro item analisado quanto à caracterização do perfil dos gestores de compras públicas do IFPB foi relativo ao sexo dos participantes. São 8 (40%) mulheres e 12 (60%) homens atuantes como gestor de compras e licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3: Distribuição por sexo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Os dados revelam uma predominância do sexo masculino nas atividades de compras públicas da entidade, embora não seja uma diferença tão grande, com possibilidades de ficar mais equilibrada nos próximos anos, tendo em vista que o ingresso no Instituto é mediante concurso público e que as atividades de compras e licitações costumam ser atribuídas a servidores que acabam de ingressar no serviço público, geralmente nos cargos de auxiliar em administração (extinto) e assistente em administração.

O gráfico seguinte (4) aborda a faixa etária dos participantes e aponta que não há respondentes com idade entre 18 a 25 anos (0%), 8 (40%) gestores possuem idade entre 26 e 35 anos, 9 (45%) gestores com idade entre 36 e 50 anos e 3 (15%) gestores com mais de 51 anos de idade, o que demonstra um perfil mais maduro frente às unidades de compras e licitações do Instituto.

Gráfico 4: Faixa etária dos gestores de compras e licitações do IFPB

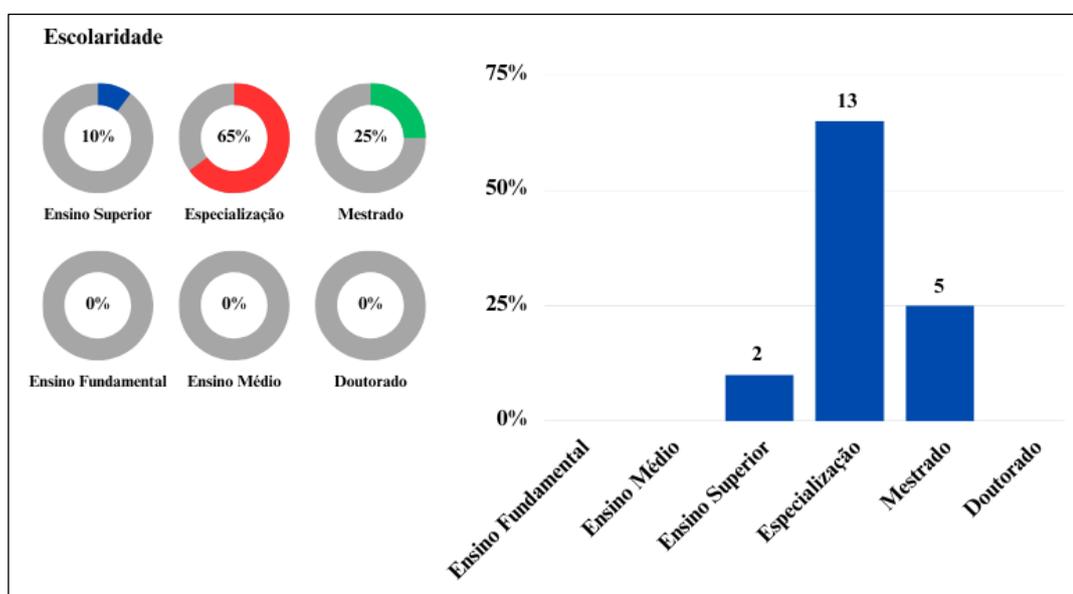
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Esses dados apontam para uma área que permite a atuação de pessoas mais experientes, mas que também possui espaço para servidores mais jovens iniciarem na área.

6.1.2 Nível de escolaridade e área de formação

Quanto ao maior grau de escolaridade dos gestores de compras públicas do IFPB, dos 20 respondentes, 5 (10%) são mestres, 13 (65%) possuem formação de especialistas, 2 (25%) são graduados. Não houve respondentes para ensino fundamental, ensino médio e doutorado. O gráfico 5 ilustra bem esse panorama.

Gráfico 5: Maior nível de escolaridade dos gestores de compras e licitações do IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

O que ajuda a explicar os números consideráveis de servidores com mestrado e especialização é o plano de cargos, carreira e remuneração, que prevê o incentivo remunerado à qualificação aos servidores que buscarem grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo, nos moldes da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

Essa política de formação e capacitação dos servidores do Governo Federal é necessária por contribuir com a melhoria profissional do pessoal, gerando maior qualidade nas atividades desenvolvidas e entregando um melhor serviço público de qualidade. Não é por menos que o Instituto possui 18 (90%), dos 20 gestores de compras e licitações, com pós-graduação.

Embora a pretensão maior muitas vezes seja a busca por aumento da remuneração, também é importante que os gestores busquem a capacitação contínua, uma vez que promovem

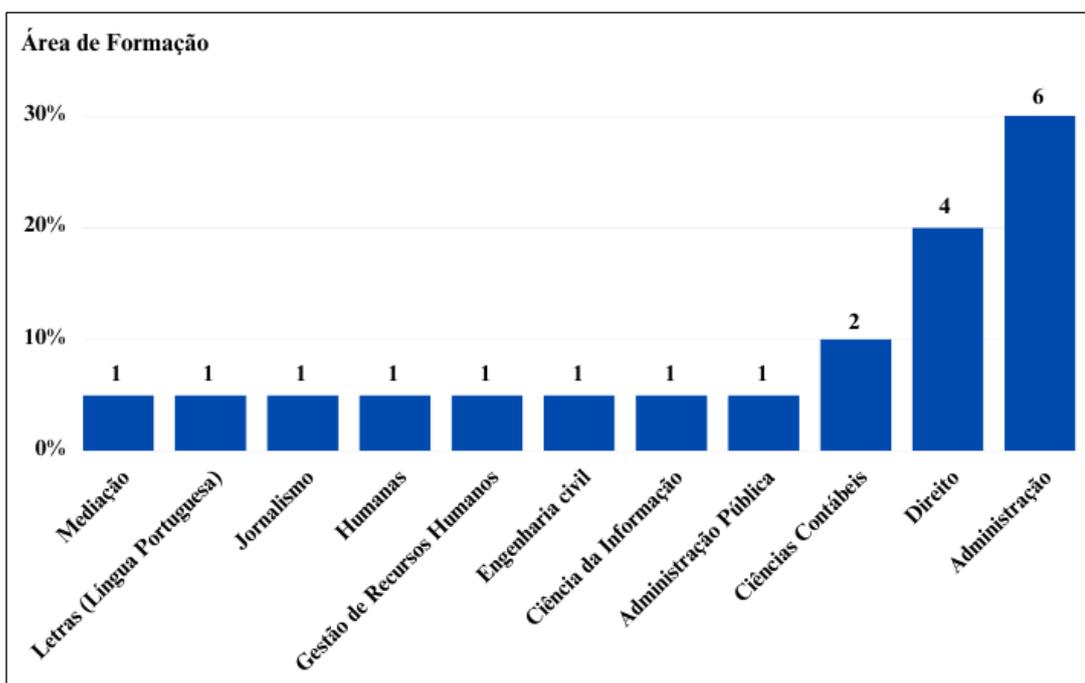
o seu crescimento pessoal, melhoria nas atividades desempenhadas e criação do conhecimento para a organização em que trabalham. E a busca de ambas as situações, como é o presente caso, também é possível e viável.

Ou seja, buscar crescimento pessoal, maior reconhecimento e melhor remuneração e, concomitante, buscar entregar algo que gere novos conhecimentos e contribua para que os tenha-se na organização melhores processos.

Perguntado sobre a área de formação dos gestores, as respostas revelaram uma prevalência das áreas da Administração, com 6 (30%) gestores e do Direito, com 4 (20%) gestores formados, conforme o Gráfico 6. Os demais responderam que possuem formação em áreas como:

- Mediação (1),
- Letras (1),
- Jornalismo (1),
- Humanas (1),
- Recursos Humanos (1),
- Engenharia Civil (1),
- Ciência da Informação (1) e
- Administração Pública (1).

Gráfico 6: Área de formação dos gestores de compras e licitações do IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

A área de compras públicas costuma ser mais abordada em cursos de pós-graduação, não possuindo graduação específica.

Cabe destacar que apesar da diversidade de formações, o gestor de compras e licitações deve possuir um conjunto de competências que o habilitará para o bom exercício de suas atividades. Por exemplo, para exercer a função de pregoeiro, necessário que tenha capacitação e formação de pregoeiro, além de dominar a legislação aplicável, bem como saber operar as tecnologias digitais de informação e comunicação.

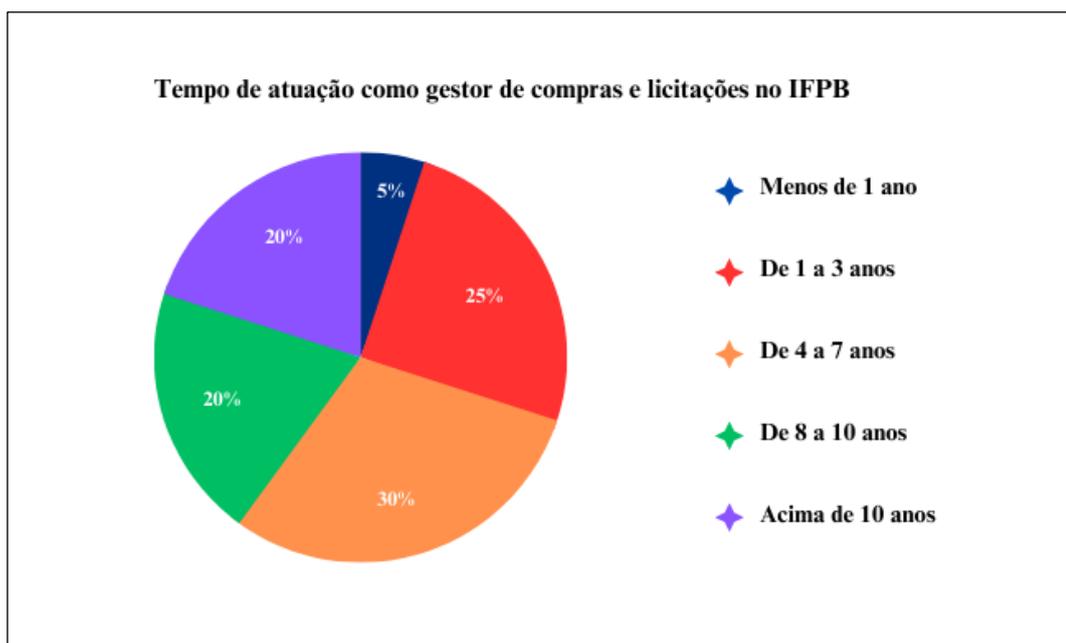
A lei 14.133/2021, em seu artigo 173, ainda determina que os tribunais de contas deverão, por meio de suas escolas de contas, promover eventos de capacitação para os servidores efetivos e empregados públicos designados para o desempenho das funções de compras e licitações, incluídos cursos presenciais e a distância, redes de aprendizagem, seminários e congressos sobre contratações públicas (BRASIL, 2021).

Como visto, a área de compras e licitações possui acesso democrático, porém necessita de capacitação contínua do servidor que receba a missão de exercer tais atividades.

6.1.3 Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB

Com relação ao tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB, 1 servidor (5%) respondeu que atua há menos de 1 ano na área, 5 servidores (25%) atuam de 1 a 3 anos, 6 servidores (30%) responderam que atuam de 4 a 7 anos na função, 4 servidores (20%) responderam que atuam de 8 a 10 anos na área de compras públicas do IFPB e outros 4 servidores (20%) indicaram atuar no setor há mais de 10 anos. São

Por ordem percentual, predominam pessoas que atuaram de 4 a 7 anos (30%) e pessoas com atuação de 1 a 3 anos (25%). O que indica que conforme os gestores vão amadurecendo, tornando-se mais competentes em suas funções, a Instituição vai renovando os setores de compras e licitações, com a chegada de novos servidores nomeados ou os já efetivados, porém em transição de setores. O gráfico 7 representa os dados informados.

Gráfico 7: Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB

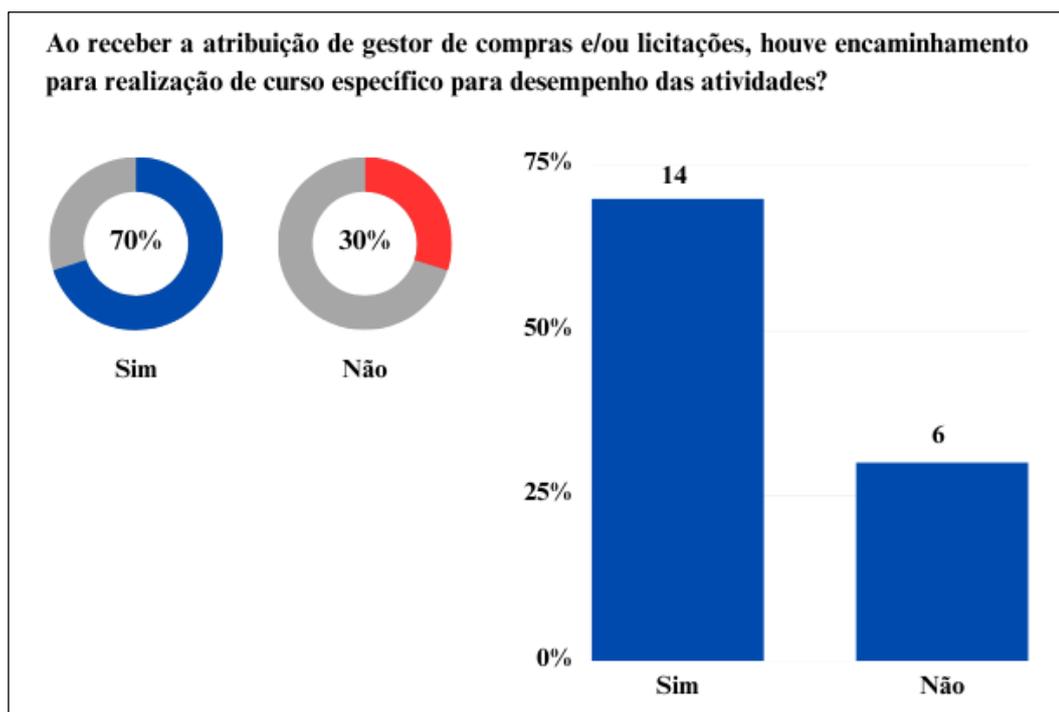
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Fazendo um confronto desse gráfico com o anterior que tratava da faixa etária, percebemos que há uma tendência de carreira em compras públicas dentro do IFPB, com pessoas bastante experientes desempenhando funções tão importantes para o suporte e desenvolvimento das atividades finalísticas do Instituto.

Quando analisado juntamente com o grau de escolaridade dos gestores, notamos que o perfil dos respondentes é o de profissionais cada vez mais capacitados e com uma boa experiência acumulada na área. Vislumbramos, a partir deste cenário, uma oportunidade para se promover a gestão do conhecimento e a competência em informação para os gestores de compras públicas, tendo em vista os ganhos estratégicos, a nível pessoal e organizacional, da adoção institucionalizada desses conceitos.

6.1.4 Capacitação dos gestores ao assumirem as funções

O Gráfico 8 indica se houve encaminhamento para capacitação ou curso específico antes do servidor iniciar suas atividades como gestor de compras e licitações no IFPB. Enquanto 14 (70%) responderam que foram capacitados quando receberam a missão de gerenciar as compras públicas de suas unidades, outros 6 (30%) responderam que não houve prévia capacitação.

Gráfico 8: Capacitação específica para o exercício das atividades de compras e licitação no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

A partir das informações do gráfico acima, fica evidente a dificuldade ainda enfrentada por servidores do IFPB quando são direcionados para o setor de compras públicas das suas unidades de lotação.

A pesquisa revelou que, dos 20 entrevistados, 6 servidores (30%) não foram encaminhados para que realizassem cursos específicos para o desempenho das atividades específicas à função. Isso indica uma fragilidade no planejamento de capacitações dos servidores do Instituto, muito embora haja previsão de capacitações na área no Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB, até de forma contínua, porém deveria ser iniciado antes mesmo do servidor assumir as atribuições de gestor de compras e licitações.

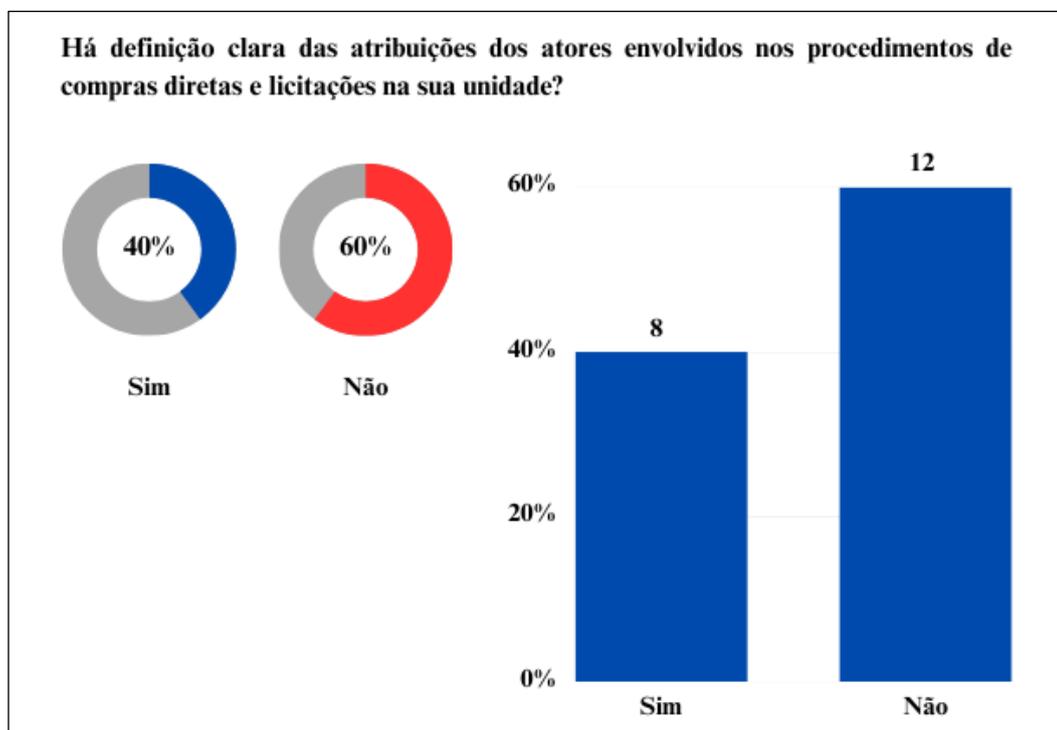
6.1.5 Percepção quanto aos procedimentos e atribuições dos gestores

A partir deste ponto, analisaremos a percepção dos respondentes quanto aos procedimentos realizados nas compras públicas do IFPB, bem como quanto aos responsáveis pelas diversas atividades e documentos que fazem parte da instrução processual.

Quando perguntados sobre atribuição dos atores envolvidos nas contratações do Instituto, 8 (40%) dos gestores responderam que existia uma determinação explícita, enquanto 12 (60%) revelaram que não havia uma definição clara quanto aos papéis e deveres das pessoas

que participavam dos procedimentos de compras públicas. É o que demonstra o gráfico 9, trazendo uma provocação para dirigentes e autoridades superiores do Instituto.

Gráfico 9: Definição clara das atribuições dos atores dos procedimentos de compras e licitações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

É papel das autoridades superiores e demais dirigentes saber escolher as pessoas certas para as funções certas, mas, antes disso, é necessário que se tenha em mente o que esperar do trabalho dessas pessoas e verificar se já estão capacitadas para ele e, se não estiver, encaminhar este para a capacitação ainda antes de assumir as responsabilidades da função.

Para tal finalidade, é necessário que se tenha um desenho de cargos e funções, uma determinação prévia das atribuições de cada área ou setor, bem como a indicação das responsabilidades dos diversos atores envolvidos em uma atividade ou processo, respeitando, dessa forma, o princípio da segregação das funções, previsto na Lei nº 14.133/2021.

Esse princípio veda que sejam designados os mesmos agentes para desempenharem atividades distintas, de forma simultânea, que são mais suscetíveis a riscos, como exemplo, seria o caso de um gestor de compras e licitações, que atuou como pregoeiro de uma contratação, ser também o fiscal do contrato que será executado é um desses exemplos.

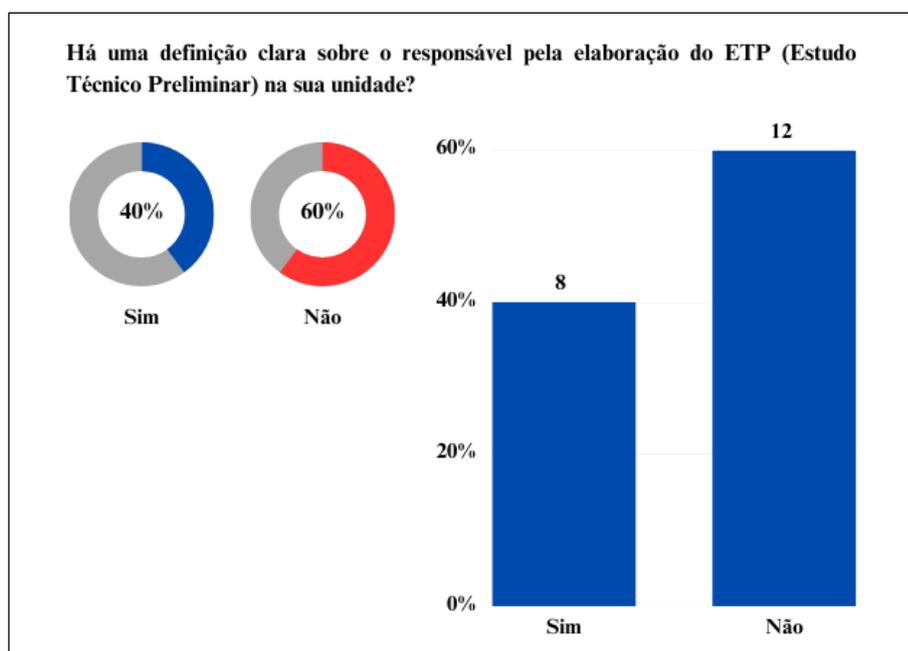
Trata-se da gestão de riscos da Administração, que busca mitigar erros, uso inadequado de recursos públicos e possibilidade de fraudes nos procedimentos de contratação.

erros, uso inadequado de recursos públicos e possibilidade de fraudes nos procedimentos de contratação.

Diante disso, o mapeamento das competências, sobretudo em informação, será de grande valia, pois uma vez que a organização sabe o que precisa, conseqüentemente saberá qual o servidor com habilidades para produzir melhor em determinada área, além de capacitá-lo de forma contínua para que possa se aperfeiçoar e gerar os resultados organizacionais desejados.

O Gráfico 10 é um reflexo da resposta à pergunta anterior. Na mesma proporção do gráfico acima, 8 (40%) dos respondentes indicaram que sabem quem seriam os responsáveis pela elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares nas suas unidades, enquanto 12 (60%) revelaram que não existe uma definição clara.

Gráfico 10: Identificação dos responsáveis pela elaboração do ETP no IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Os Estudos Técnicos Preliminares estão disciplinados na Instrução Normativa nº 40/2020. Representam o documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação, sendo o suporte do Termo de Referência ou do Projeto Básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação (BRASIL, 2020).

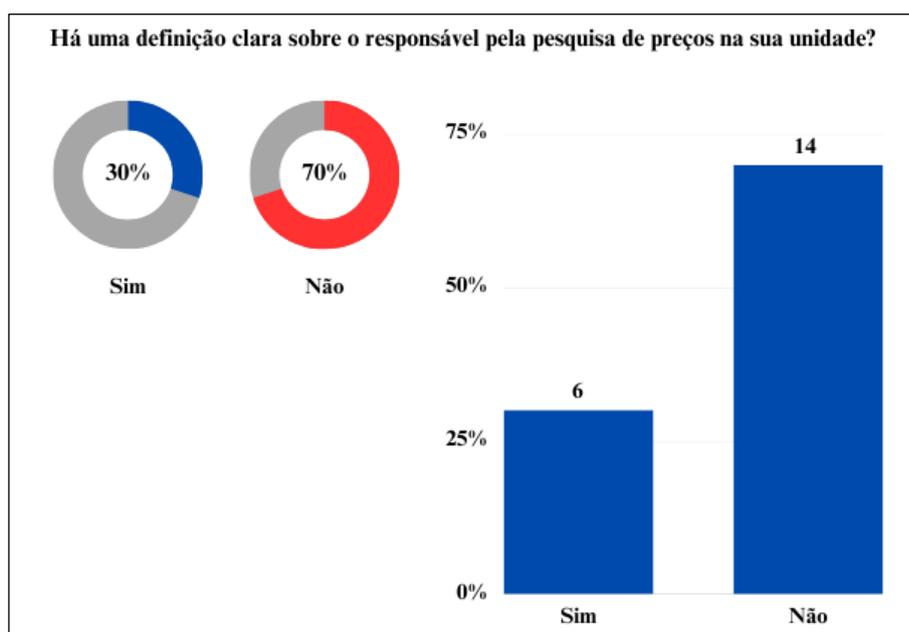
Como atividade auxiliar na elaboração do ETP, a pesquisa de preços fornece a estimativa de custos para a futura contratação de determinado material ou serviço, necessária para um julgamento objetivo das propostas apresentadas nas licitações e compras diretas. O produto da pesquisa de preços é o mapa de preços, uma planilha resumo com as principais

informações sobre os preços pesquisados, além da indicação do método matemático aplicado para a definição do valor estimado e as justificativas para a metodologia utilizada.

O Tribunal de Contas da União (Brasil, 2010), em acórdão prolatado sobre a matéria, reforçou o dever da realização da pesquisa de preços como meio de atestar a concordância do custo dos bens ou serviços a serem contratados com os preços indicativos no mercado.

Os gestores de compras públicas do IFPB revelaram que, em se tratando de pesquisa de preço, o problema da falta de definição clara de atribuições é ainda maior. Conforme o Gráfico 11, dos 20 gestores que responderam ao questionário, 6 (30%) indicaram saber quais são os responsáveis pela pesquisa de preço em suas unidades, ao tempo que 14 (70%) responderam que não existe definição clara da atribuição dessa atividade de grande relevância para o planejamento das contratações.

Gráfico 11: Identificação dos responsáveis pela pesquisa de preços no IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Do mesmo modo, os gestores responderam que a falta de definição de atribuições também ocorre durante a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico.

A Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/21 (Brasil, 2021), define Termo de Referência (TR) como documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter:

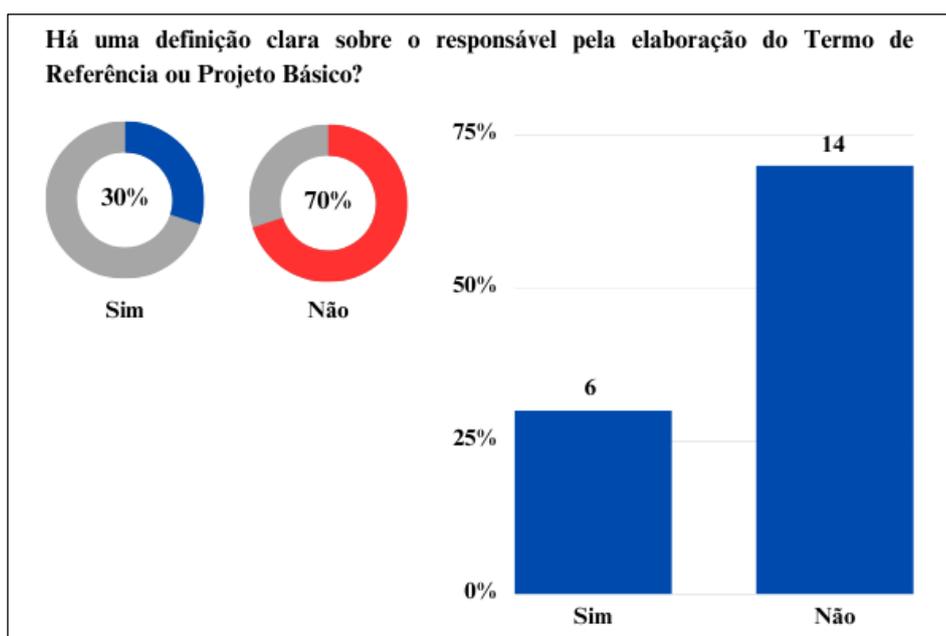
- a) definição do objeto;
- b) fundamentação da contratação;
- c) descrição da solução;

- d) os requisitos da contratação;
- e) o modelo de execução do objeto e de gestão do contrato;
- f) os critérios de medição e de pagamento;
- g) a forma e critérios de seleção do fornecedor;
- h) as estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado; e
- i) a adequação orçamentária.

O Projeto Básico (PB) é definido pela referida lei como um conjunto de elementos necessários e suficientes, para definição e dimensionamento de obra ou serviço, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegure a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução (Brasil, 2021).

Conforme o Gráfico 12, 6 (30%) gestores revelaram que os responsáveis pela elaboração do TR ou PB em suas unidades são claramente definidos, enquanto 14 (70%) responderam que não existe definição clara da atribuição dessa responsabilidade.

Gráfico 12: Identificação dos responsáveis pela elaboração do TR ou PB no IFPB

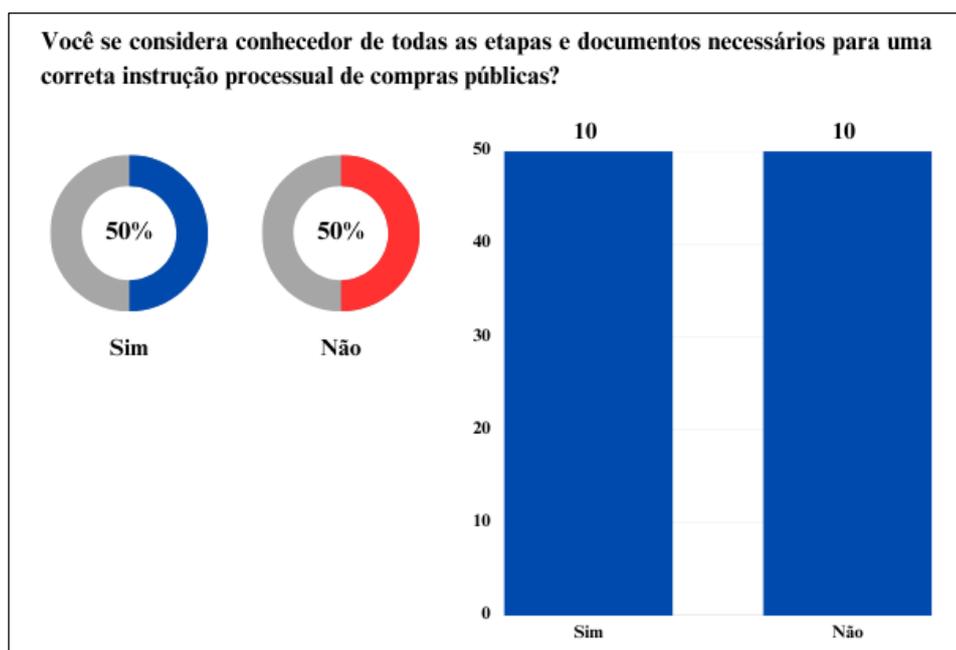


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

O TR e o PB são documentos obrigatórios para todas as contratações, seja por licitação, contratação direta ou adesão à ata de registro de preços (carona). Diante disso, percebemos que conflitos durante a elaboração desses instrumentos podem impactar de forma negativa o resultado da contratação, motivo pelo qual cabe à Administração investir em gestão por competências, para o bom e eficaz cumprimento das demandas da organização.

Enquanto não houver um mapeamento e definição de atores e atribuições, resultados como o do Gráfico 13 ainda serão comuns na organização.

Gráfico 13: Autopercepção do conhecimento sobre instrução processual de compras e licitações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

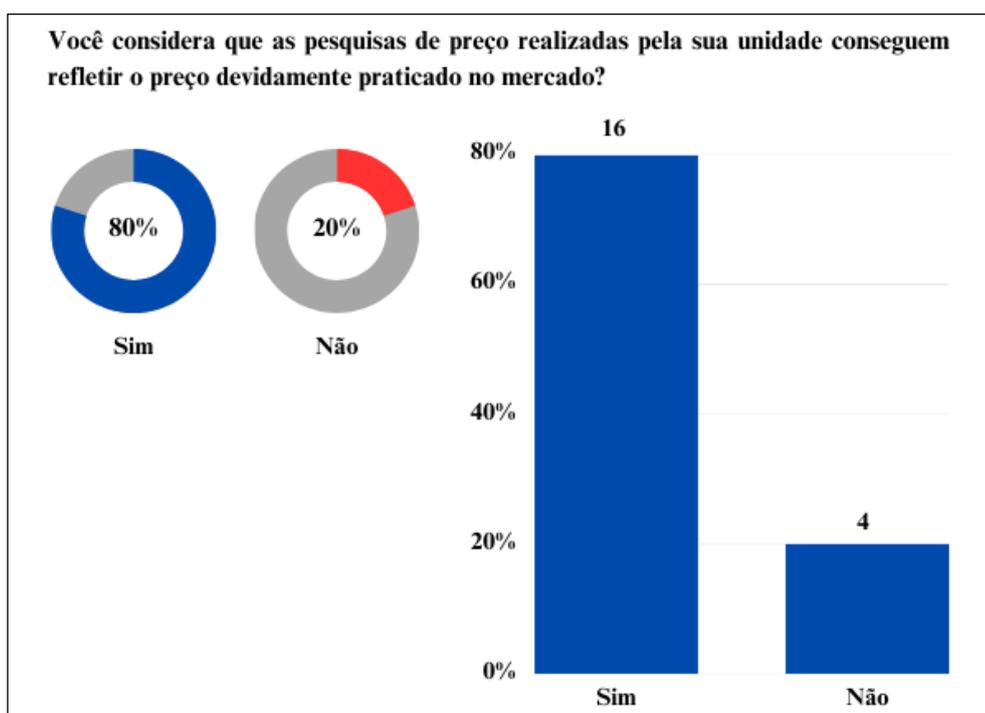
Questionados quanto ao conhecimento sobre as etapas e documentos necessários para uma correta instrução processual, as respostas dos gestores revelaram que há, no sentido da resposta, uma divisão no IFPB, com 10 (50%) indicando conhecerem bem as fases e documentos da contratação e a outra metade revelando não se considerar conhecedora dos processos de compras públicas.

6.1.6 Percepção quanto à pesquisa de preços e homologação de preços

O Gráfico 14 mostra que para 16 (80%) dos gestores de compras e licitações do IFPB os preços pesquisados em suas unidades conseguem refletir o preço do mercado, enquanto que para 4 (20%) deles, as pesquisas de preços não representam o praticado no mercado.

Como visto na subseção anterior, a pesquisa de preço é uma etapa do planejamento das contratações que deve ser levada a sério, de forma tempestiva, eficaz e idônea, visto que além de servir para estimar os custos para a contratação, será necessária para um julgamento objetivo das propostas apresentadas nas compras públicas.

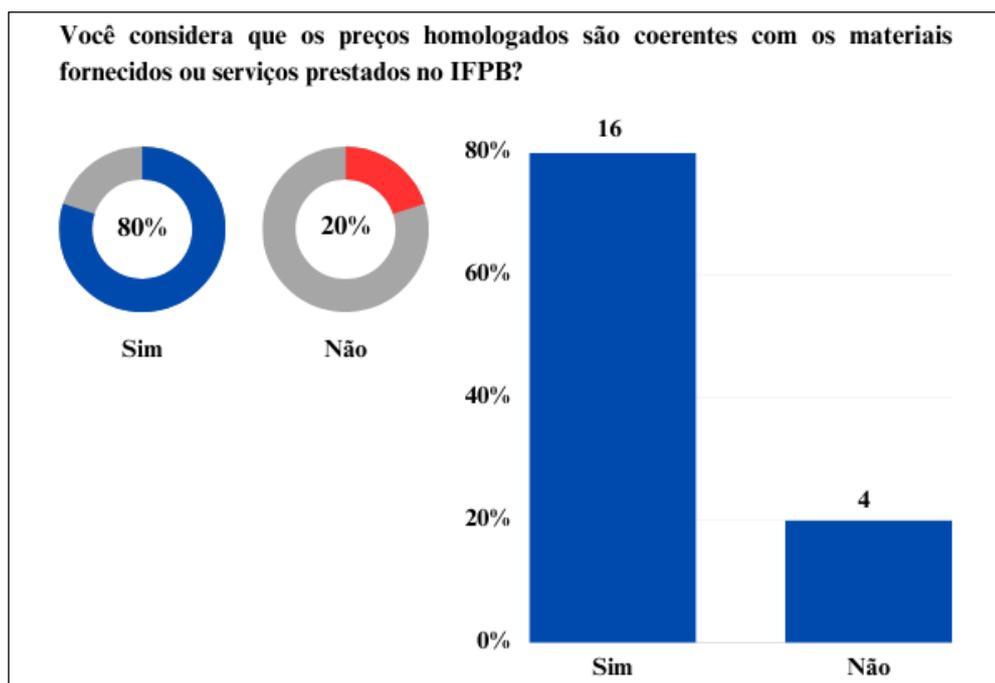
Gráfico 14: Percepção da eficácia das pesquisas de preço no IFPB



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Questionados quanto à compatibilidade entre os preços homologados nas compras públicas do IFPB e a qualidade do que é contratado, conforme o Gráfico 15, a pesquisa revelou que 16 (80%) dos gestores consideram que os serviços prestados ou materiais entregues estão coerentes com o que a Administração deve pagar por eles.

Por outro lado, para 4 (20%) respondentes, existe uma divergência entre o preço homologado e o que é efetivamente recebido na Instituição.

Gráfico 15: Percepção do custo-benefício quanto aos preços homologados no IFPB

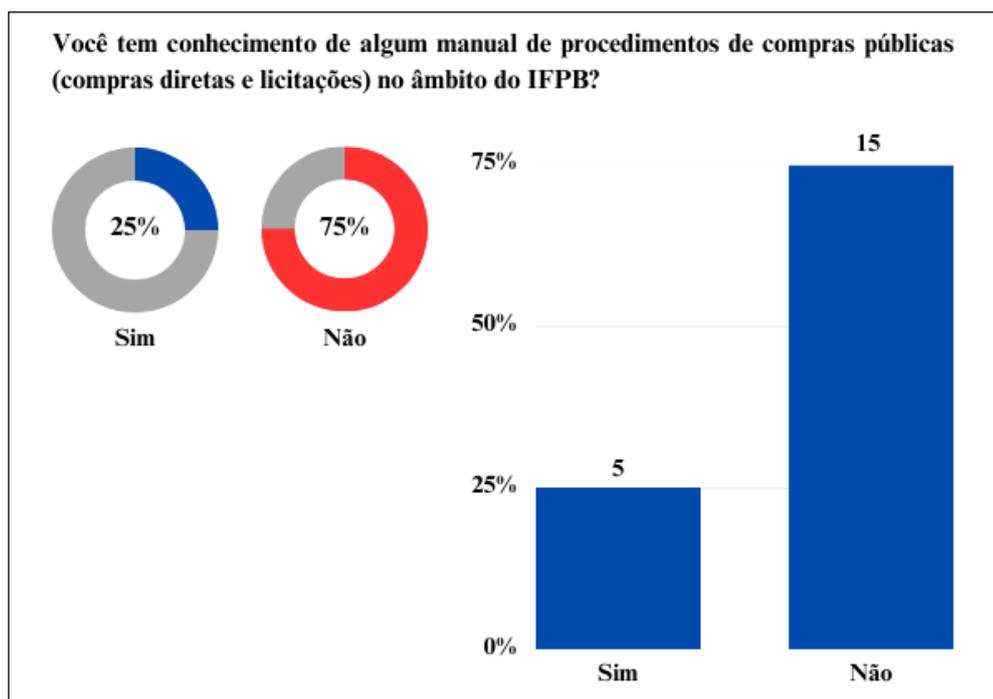
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Aqui cabe, uma vez mais, comentar sobre a importância do planejamento da contratação, que quando bem elaborado, com uma pesquisa de preço que reflète, o mais próximo possível, o preço praticado pelo mercado, com um ETP que seja capaz de avaliar a viabilidade da contratação e sirva de suporte para o Termo de Referência ou Projeto Básico, consiga entregar para a Instituição serviços e materiais nos padrões esperado de qualidade.

Para isso, a Administração deverá instituir uma gestão por competências, conforme exigido pela Lei nº 14.133/21, que esteja voltada para o desenvolvimento e aprendizagem contínua dos atores dos procedimentos de compras públicas, na busca de ser mais eficiente nas contratações e atingir a missão institucional.

6.1.7 Sobre o uso de manuais de procedimentos de compras públicas

Quanto ao conhecimento sobre manuais de compras públicas elaborados no IFPB, conforme o Gráfico 16, 5 (25%) gestores afirmaram terem conhecimento sobre algum documento dessa natureza, enquanto a grande maioria, 15 (75%) deles, revelaram não saber se foi elaborado ou publicado manual de procedimentos de compras diretas e licitações no âmbito do IFPB.

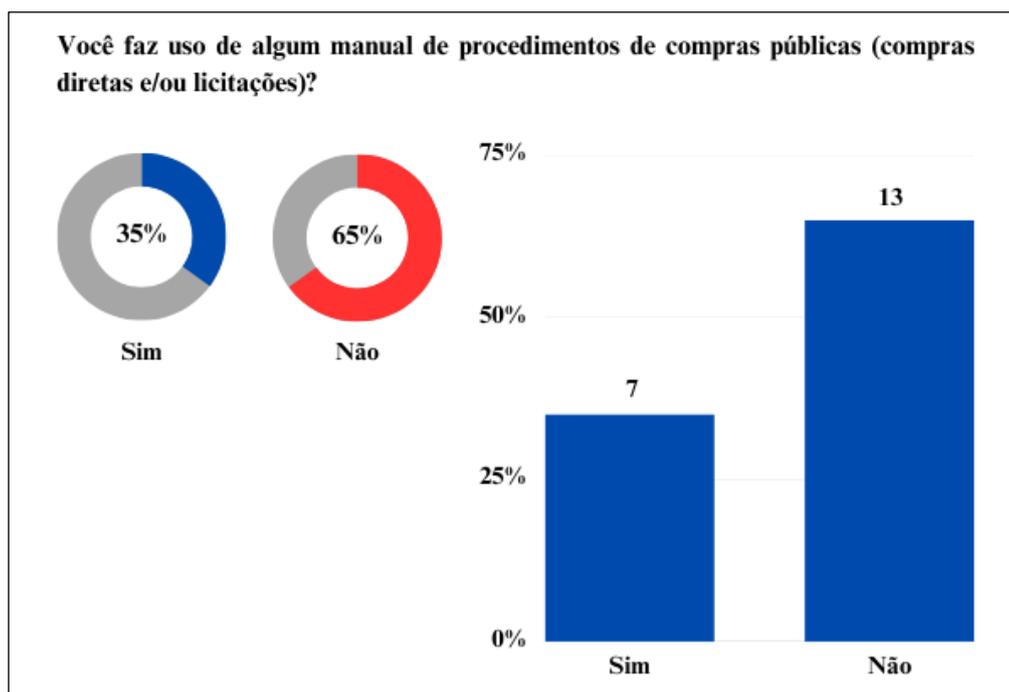
Gráfico 16: Conhecimento sobre manuais de compras e licitações no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Os manuais são uma valiosa ferramenta para o gerenciamento das atividades em uma organização, visto que conseguem condensar, de forma articulada e didática, os principais procedimentos e a forma mais eficiente de operacionalizá-los, baseado numa ordem sequencial de procedimentos a serem adotados.

Elaborar um manual é uma forma de praticar a gestão do conhecimento, visto que ocorre a conversão do conhecimento tácito da organização para o conhecimento explícito, mais facilmente compartilhado entre as pessoas do que o tácito e mais hábil para disseminar o conhecimento na organização, ficando ele registrado em suportes que podem ser acessados sempre que necessários sem precisar recorrer a consultas diretas (tácito) a quem os fez.

O Gráfico 17 registra a resposta dos gestores quanto ao uso de manuais de compras públicas em suas atividades. A pesquisa revelou que 7 (35%) gestores afirmaram fazer uso de manual de procedimentos na área de compras diretas e licitações. Porém, 13 (65%) responderam não fazer uso de qualquer manual no desempenho de suas atividades.

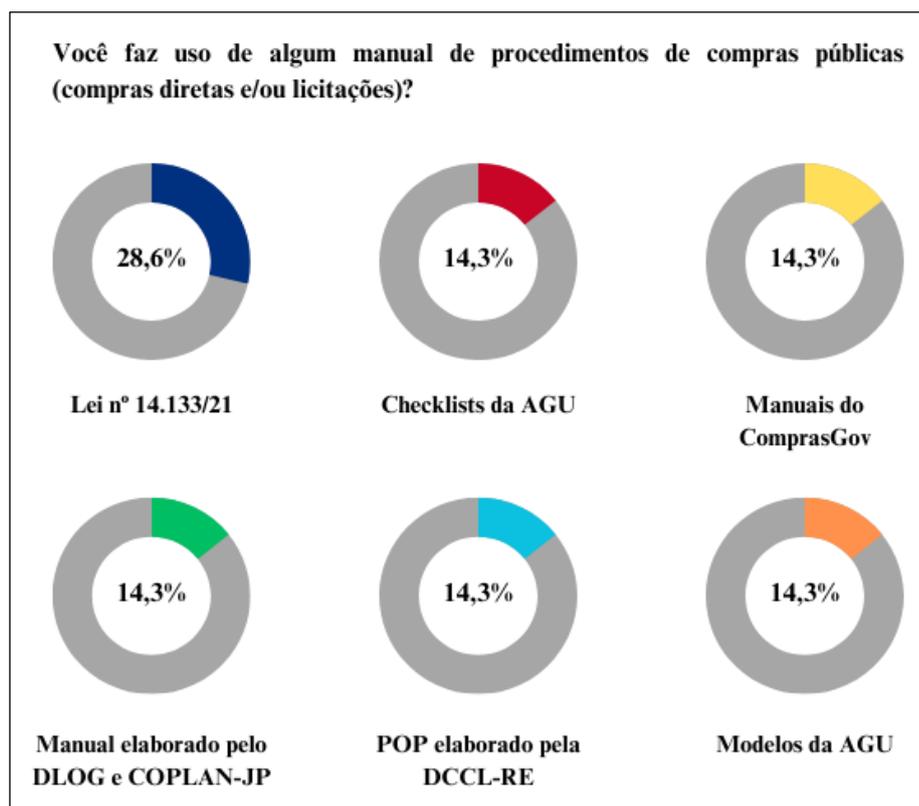
Gráfico 17: Utilização de manuais de compras e licitações no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

A pesquisa não permitiu ter conhecimento da razão de não utilizarem algum manual. Se seria por não estarem habituados à consulta em manuais ou por não saberem fazer uso, ou por desconhecerem de sua existência, ou mesmo por simplesmente acharem que o que sabem é suficiente.

São questionamentos para uma outra pesquisa, porém as respostas registradas nas subseções a seguir, quanto ao uso de fluxogramas e lista de verificação, podem indicar que a falta de um manual de procedimentos de licitações e compras diretas próprio do IFPB, que reflita o contexto vivido pelos gestores de compras e licitações, seja a resposta mais aproximada para essa lacuna da pesquisa.

No gráfico 18 estão registradas as respostas dos 7 (35%) gestores que afirmaram fazer uso de algum manual de compras públicas.

Gráfico 18: Manuais utilizados pelos gestores de compras e licitações do IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Em resumo, 2 (28,6%) informaram fazer uso da **Lei nº 14.133/21**, que apesar de trazer inúmeras definições e regras aplicáveis às compras públicas, não é um manual.

Um gestor (14,3%) indicou que utiliza as **listas de verificações** da Advocacia-Geral da União (AGU), que são modelos elaborados pela Câmara Nacional de Modelos de Licitações e Contratos Administrativos – CNMLC/DECOR/CGU, com a finalidade de verificar a regularidade da instrução processual e, dessa forma, são utilizados mais como uma forma de controle do que propriamente um manual, visto que não indicam os responsáveis pelos atos, a própria ordem dos atos, muito menos entra no mérito da padronização dos procedimentos.

Um outro gestor (14,3%) respondeu que faz uso de manuais do CompraGov, sem indicar quais seriam. Sem dúvidas, os melhores manuais e roteiros de procedimentos e atividades para as contratações públicas atualmente disponíveis foram elaborados e podem ser encontrados na plataforma do ComprasGov, no entanto, não conseguem refletir as particularidades de cada instituição. Sintentizando: esses manuais se preocupam mais com a trilha do procedimento e como fazer uso das tecnologias digitais de informação e comunicação disponibilizadas pelo Governo Federal.

Outro servidor (14,3%) expressou fazer uso de um **manual elaborado pelo**

Departamento de Logística e Coordenação de Planejamento do IFPB Campus João Pessoa. No entanto, após consulta ao site do referido *Campus* não foi encontrado qualquer manual de compras públicas divulgado, mas apenas alguns fluxogramas, o organograma geral da unidade e um documento que condensava algumas perguntas e respostas sobre aquisições.

Em consulta à Coordenação de Compras e Licitações do *Campus* João Pessoa, recebi a resposta de que esse manual ainda não existe de fato e que esperam a conclusão e divulgação dele somente no ano de 2024.

Houve a indicação do **Procedimento Operacional Padrão (POP)** por um servidor (14,3%), elaborado pela DCCL-RE, que na verdade se trata de um documento que detalha e padroniza os procedimentos necessários para a realização da pesquisa de preços.

Elaborado em 2017, e sem registro de atualizações do documento, o POP não aborda as Instruções Normativas mais recentes sobre pesquisa de preços, a IN nº 73/2020 e a IN nº 65/2021, que regulamentam o referido procedimento administrativo de acordo com a Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 14.133/2021, respectivamente.

E, por fim, um gestor (14,3%) respondeu fazer uso dos **modelos da AGU**, porém sem indicar quais modelos. A AGU, conforme dito anteriormente, disponibiliza em seu *site* diversos modelos de editais de licitação e contratação direta, bem como os respectivos anexos, listas de verificação e pareceres parametrizados. Da mesma forma que a análise da resposta do *checklist*, não vislumbamos aqui a característica de manual.

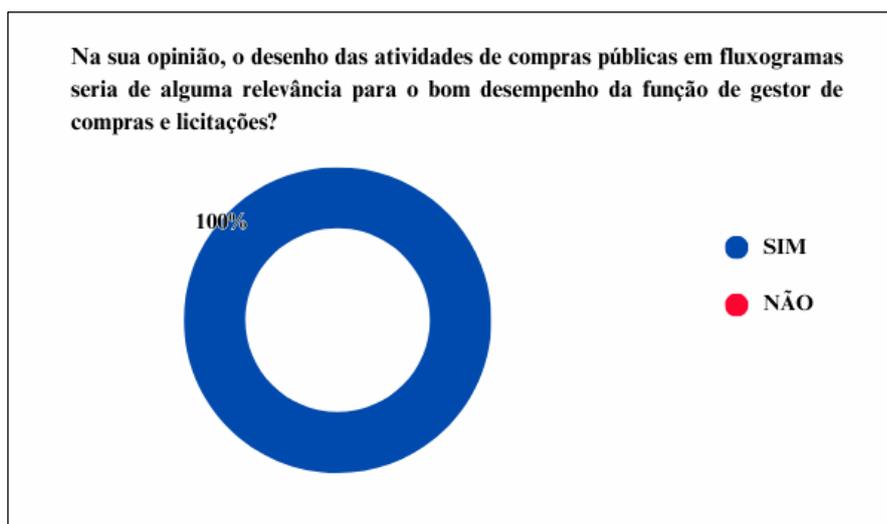
O manual é uma forma de condensar as principais orientações e atribuições de determinados processos e procedimentos, disponibilizando-os de modo seguro, organizado, padronizado e de acesso fácil para todos os servidores e interessados.

Essa característica está alinhada com a gestão do conhecimento e a competência em informação e faz parte do processo de modernização, inovação, integração e de expansão da cultura digital na Administração Pública.

6.1.8 Sobre o uso de fluxogramas e lista de verificação (*checklist*)

As perguntas seguintes revelam a percepção dos gestores de compras públicas do IFPB quanto ao uso de fluxogramas e de listas de verificação, como ferramentas auxiliares no desempenho das atividades de contratações.

O Gráfico 19 indica que todos os gestores entendem a importância da utilização de fluxogramas nos procedimentos de compras e licitações no IFPB.

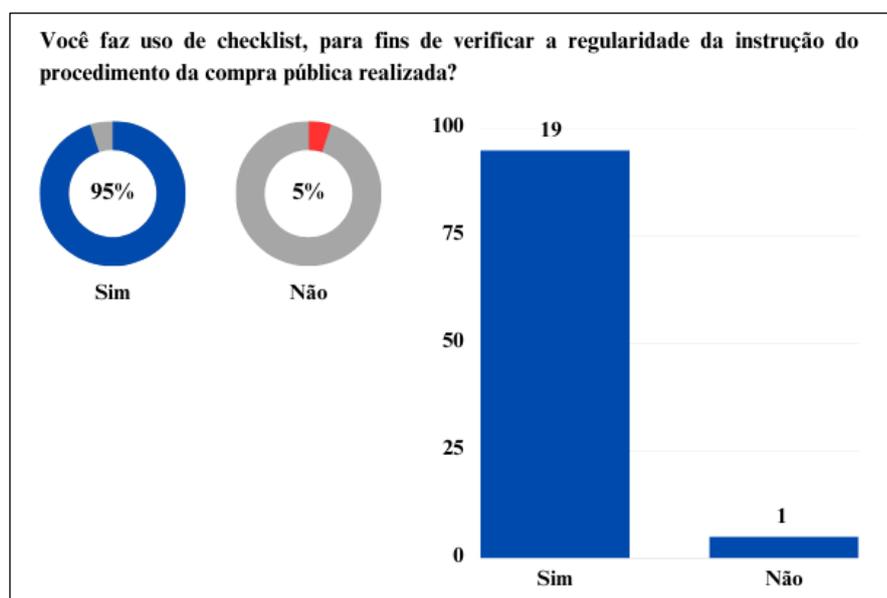
Gráfico 19: Importância da utilização de fluxogramas nos procedimentos de compras e licitações no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

O fluxograma é uma ferramenta visual capaz de mapear as etapas de um determinado processo. Apresentado de forma didática, clara e padronizada é capaz de maximizar a produtividade dos atores envolvidos nas diversas etapas do processo, bem como mitigar erros e fraudes.

Dos gestores de compras e licitações do IFPB que responderam à pergunta a seguir, conforme o Gráfico 20, 19 (95%) revelaram fazer uso de *checklist* para verificarem a regularidade da instrução dos procedimentos de compras públicas realizados o Instituto.

Apenas 1 (5%) gestor respondeu ainda não fazer uso dessa ferramenta, o que talvez possa ser mudado com a ciência dessa pesquisa.

Gráfico 20: Utilização do checklist nos procedimentos de compras e licitações no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Cabe a lembrança de que a finalidade principal da lista de verificação é a de verificar a regularidade da instrução processual, porém não se apresenta como um manual de compras e licitações em si.

6.1.9 Negociações de compras públicas no âmbito do IFPB

Conforme abordado no Capítulo 4, a negociação nos procedimentos de compras públicas no Brasil ocorre de forma bem superficial.

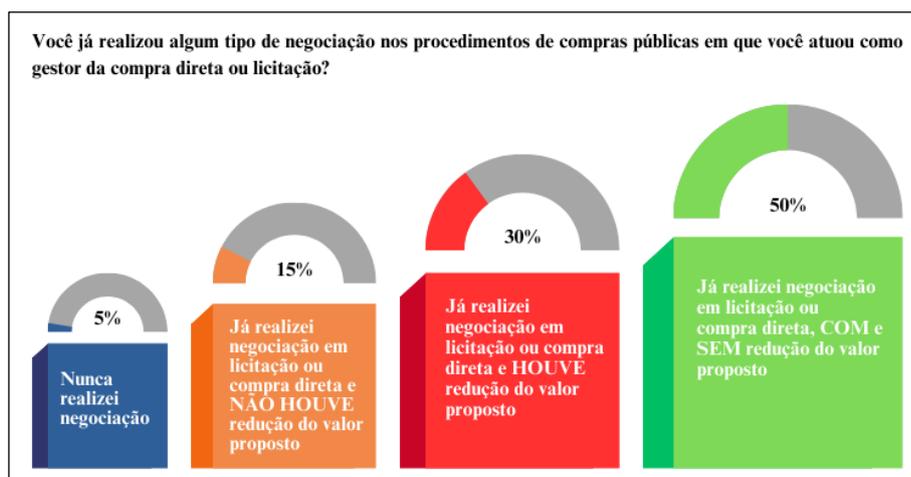
Quando concebemos a aquisição de materiais e prestação de serviços na Administração Pública como produto da negociação nas compras públicas, percebemos que a busca por condições mais vantajosas, quando analisadas na parte prática, indicam somente vantagens financeiras.

O pregoeiro, na negociação com os licitantes, não faz nada além do que já foi previsto na legislação e indicado no edital. Por conta dessa limitação de atuação, a negociação praticada consiste basicamente, após a fase de lances do pregão, em solicitar ao licitante o envio de proposta com redução do valor oferecido na fase de lances, o que costuma ser negado pelo fornecedor.

O Gráfico 21 indica a experiência com negociação por parte dos gestores de compras e licitações do IFPB.

A maioria dos gestores (50%) respondeu que já realizaram negociação em licitação ou compra direta, com e sem redução do valor proposto na fase de lances. Outros 30%, que corresponde a 6 respondentes, informaram que já realizaram negociação e houve redução do valor proposto.

Para 3 gestores (15%), a negociação realizada não rendeu redução do montante proposto. Enquanto apenas 1 (5%) respondeu que nunca realizou qualquer negociação em procedimento de compras diretas e licitações.

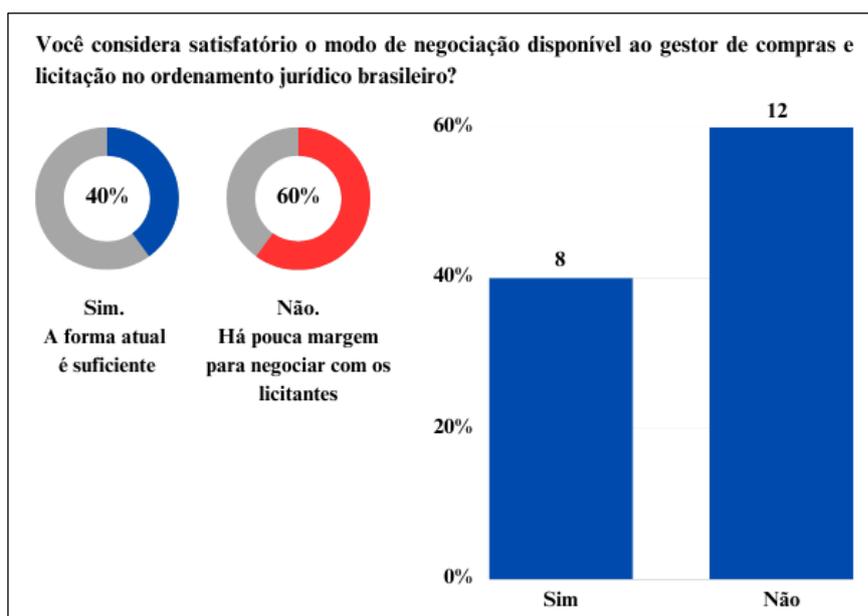
Gráfico 21: Negociação nos procedimentos de compras e licitações no IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Apesar de trabalharem com um normativo que não prevê uma maior contribuição do gestor de compras públicas durante as negociações, percebemos que a maioria tem conseguido reduzir os valores inicialmente estimados, o que representa economia para as unidades e possibilidade de utilização dos recursos em outras contratações.

O Gráfico 22, que encerra essa subseção, representa a percepção dos gestores de compras públicas do IFPB quanto ao modo de negociação disponível no ordenamento jurídico no Brasil.

Para 8 (40%) gestores, a forma atual é suficiente, enquanto para 12 (60%), há pouca margem para negociar com os licitantes.

Gráfico 22: Percepção da eficácia do modo de negociação pelos gestores de compras e licitações do IFPB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Reconhecido que a maioria dos gestores de compras públicas do IFPB consideram haver pouca margem para negociação no ordenamento jurídico brasileiro, insatisfeitos com o modo de negociação que lhe é disponível, ficamos com a percepção de que a negociação poderia alcançar melhor resultados para a Administração Pública se fosse melhor estruturada e houvesse uma melhor disposição dos procedimentos na legislação.

A partir do desenvolvimento das competências do agente público, auxiliados pela tecnologia da informação, mais do que somente alcançar o menor valor das propostas, a negociação poderia ser uma habilidade capaz de gerar ganhos quantitativos e qualitativos para a organização, colaboradores e usuários.

A habilidade de negociar, para Satur (2017), é algo construído, fruto de aprendizagem, com valorização do estudo e da experiência. Entendemos que fomentar a capacitação dos gestores de compras públicas, na área de negociações, deva ser considerada como promoção da competência em informação e desenvolvimento de vantagem estratégica para a organização.

É necessário que a cultura digital seja melhor aproveitada pela Administração Pública, com a utilização de dois grandes recursos valiosos: a tecnologia digital e a informação. Aliados ao conhecimento, a nível individual e organizacional, permitirão aos agentes públicos agir com inteligência, criatividade e esperteza em um mundo cada vez mais dinâmico, o que Choo (2006) chamou de vantagem estratégica de uma organização do conhecimento.

A partir da próxima subseção, iniciaremos a análise dos resultados quanto à competência em informação dos gestores de compras públicas do IFPB, a partir do questionário consolidado que foi baseado no modelo de competência em informação para o negociador internacional de Satur (2017), o qual foi adaptado tendo em vista a atuação e particularidades do profissional que atua nas atividades de licitações e compras diretas do IFPB.

6.2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO DOS GESTORES

Conforme demonstrado na fundamentação teórica, Satur (2017) apresenta 4 dimensões, que se desdobram em diversas subdimensões. A partir dos indicadores, geraram-se questões que foram aplicadas aos gestores de compras públicas do IFPB foram desenvolvidas a partir dessas dimensões e suas subdimensões, sendo adaptadas ao tipo de atividade dos respondentes, porém sem fugir do escopo da dimensão.

Por meio desses indicadores, pretendíamos conhecer como estão os gestores de compras públicas do IFPB em matéria de competência em informação. Usamos o mesmo fundamento

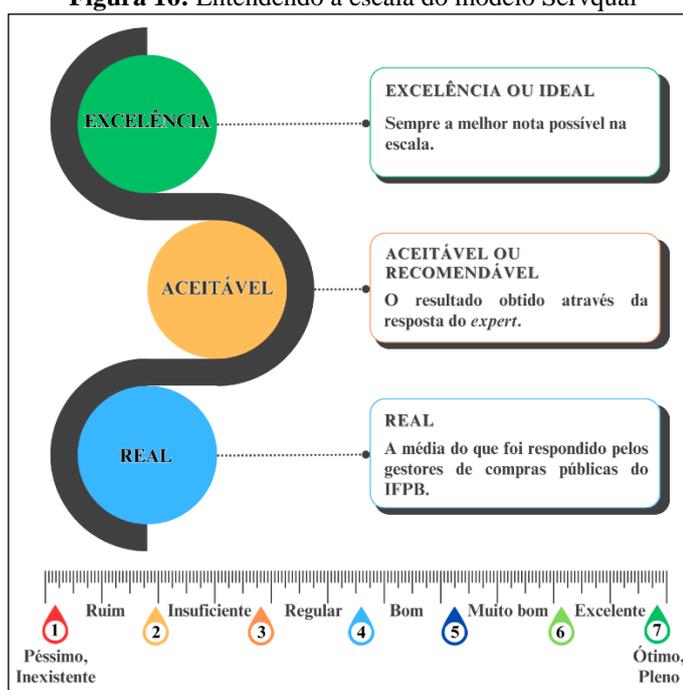
de Satur (2017), quanto à essência de cada dimensão e subdimensão analisada, com foco em informação e conhecimento e a tecnologia como ferramenta, por entendermos que esses recursos são determinantes para o bom desempenho das atividades de compras diretas e licitações.

A escala utilizada no questionário é semelhante à Likert, mas a partir de um modelo inspirado no método Servqual de Parasuraman; Zeithaml e Berry (1991, 1988). Essa escala vai de um (1) a sete (7) e permite ser comparado o que foi realizado (real) e o que seria ideal e/ou aceitável.

Essa terminologia (real, aceitável e ideal) foi apresentada por Satur (2017), que incluiu o aceitável como uma medida intermediária “mais humanizada”. O “real” foi obtido através das respostas dos gestores de compras e licitações do IFPB ao questionário consolidado, o “ideal” é o valor máximo da escala, enquanto o “aceitável”, que não precisa ser exatamente o máximo (7) em tudo, foi obtido a partir da aplicação do questionário a um gestor de compras públicas experiente na área (*expert*), que indicou qual era o nível necessário que precisa se saber de cada assunto para ser um competente profissional de compras públicas no IFPB.

A partir disto, conseguimos analisar a existência de *gap* (lacuna) entre o **real** (situação atual dos gestores de compras públicas), o **aceitável ou recomendável** (nível recomendável para o gestor de acordo com a pontuação do *expert*) e a **excelência ou ideal** (que indica a melhor nota possível da escala, que muitas vezes é praticamente uma utopia levando em conta que estamos falando de seres humanos, com suas imperfeições e incompletudes).

Figura 16: Entendendo a escala do modelo Servqual



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A parte 3 do questionário deu aos gestores de compras públicas do IFPB 7 (sete) opções de marcação como resposta para cada indicador. No caso de pergunta sobre algo que o ideal fosse a opção 7,0 (sete) e o respondente ou a média dos respondentes fosse exatamente **7,0 (sete)**, significaria uma competência ótima ou plena, já que não houve geração de *gap*. Entre o intervalo que vai **de 6,0 a 6,9** é considerada competência excelente; **entre 5,0 e 5,9**, competência muito boa; **entre 4,0 e 4,9**, significa competência boa; se estiver entre **3,0 e 3,9**, competência regular; **de 2,0 a 2,9**, competência insuficiente; caso esteja abaixo de **2,0 (dois)** é considerada competência ruim; e se for o número **1,0 (um)**, significa competência péssima, inexistente (Satur, 2017).

O desejo é que o *gap* seja o menor (ou nenhum) possível, significando que o gestor de compras públicas é mais competente em informação naquele indicador, subdimensão ou dimensão. Por conseguinte, quanto menor for o *gap*, ou seja, quanto mais próximo possível de **0 (zero)**, melhor o resultado, significando Competência em Informação ótima ou plena no indicador avaliado (Satur, 2017).

Ainda de acordo com Satur (2017), uma análise invertida da régua (métrica) onde observa-se o *gap* gerado, tem-se que o *gap* **entre 0,1 e 1,0** representa uma competência em informação excelente; **de 1,1 a 2,0**, equivale a uma competência muito boa; o *gap* **de 2,1 a 3,0**, significa uma competência boa; **entre 3,1 e 4,0**, competência regular; **de 4,1 a 5,0**, representa uma competência insuficiente; **de 5,1 a 5,9**, competência ruim; e se o *gap* for **6,0**, significa que o gestor apresenta péssima competência naquele indicador.

6.2.1 Dimensão 1: Formação de Base Pessoal do Conhecimento

Na dimensão 1 do modelo de Competência em Informação, proposto por Satur (2017), avaliamos a formação de base pessoal do conhecimento. Nesse nível, o gestor de compras públicas é capaz de alcançar a competência desejada através da “interação com outras pessoas, da busca pessoal, fazendo cursos, treinamentos e outros meios de aprendizagem” (Satur, 2017, p. 395).

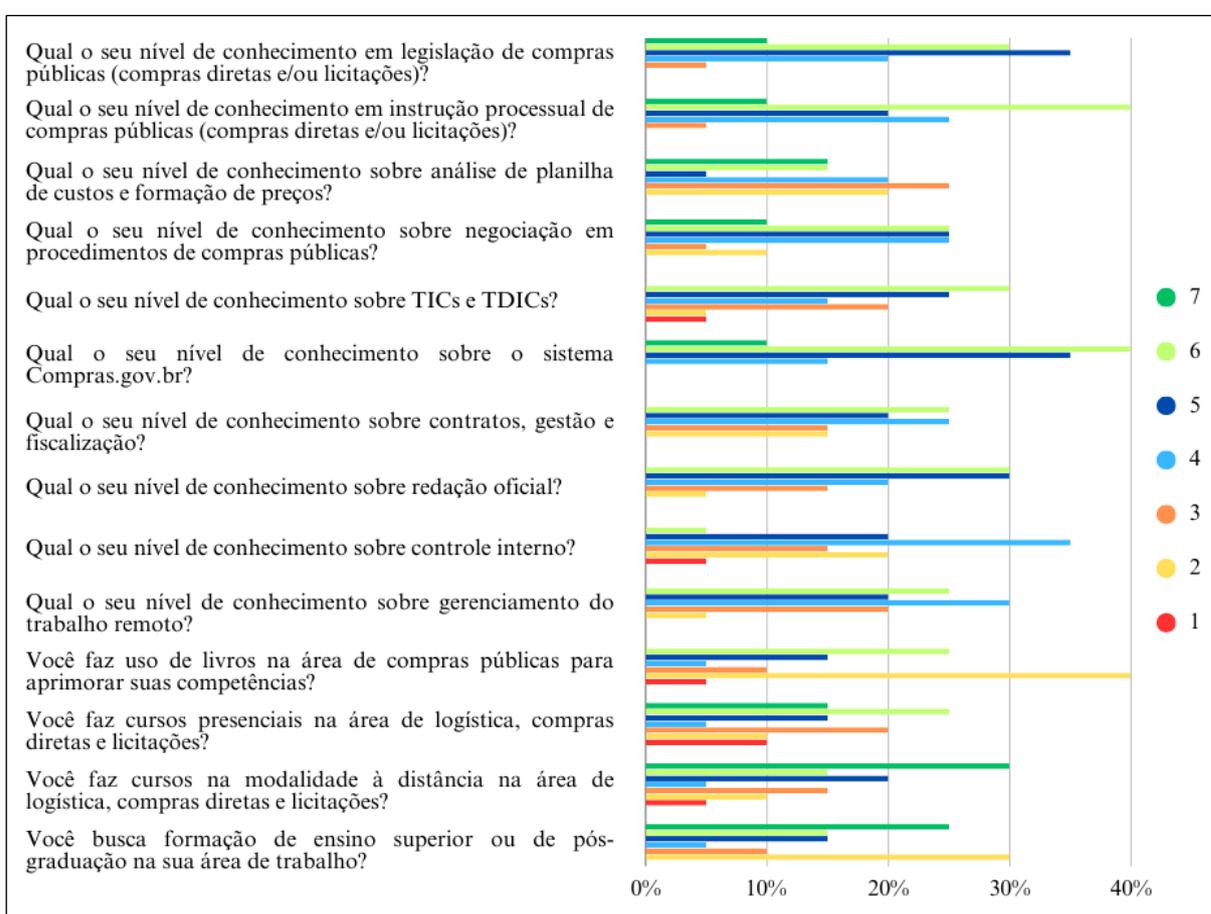
Fazem parte do processo de formação de base pessoal do conhecimento: o conhecimento social acumulado durante toda a vida, seja na família, na escola, nas relações pessoais etc e que é compartilhado, e o conhecimento complementar que é exigido pela própria atividade do profissional. Esse conhecimento adicional representa o que ele deve saber para desempenhar as

suas funções, além das tendências e das necessidades de conhecimento e informação para poder trabalhar e quais os seus limites de atuação.

Nessa dimensão, inicialmente na subdimensão A, buscamos conhecer qual o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas e sobre formas de aquisição da base de conhecimento (subdimensão B).

A seguir, no Gráfico 23, apresentaremos os resultados observados na pesquisa quanto à dimensão 1 – Formação de base pessoal do conhecimento.

Gráfico 23: Resultados da dimensão 1 – Formação de base pessoal do conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Como explicado anteriormente, se a pergunta abordasse algo que o ideal fosse a opção 7,0 (sete) e o respondente ou a média gerada for pontualmente 7,0 (sete), significa uma competência ótima ou plena, já que não houve geração de *gap*. Entre o intervalo que vai de 6,0 a 6,9 é considerada competência excelente; entre 5,0 e 5,9, muito bom; entre 4,0 e 4,9, significa competência boa; se estiver entre 3,0 e 3,9, competência regular; de 2,0 a 2,9, insuficiente; caso

esteja abaixo de 2,0 (dois) é considerada competência ruim; e se for o número 1,0 (um), significa péssimo, inexistente

Diante disso, quanto aos resultados obtidos, a maioria dos gestores possuem um considerável conhecimento em legislação de compras públicas, visto que 75% responderam na escala 7, 6 ou 5. Podemos confirmar isso na Tabela 1, quando analisamos o *gap* gerado para esse item, no caso 1,8, que equivale a uma competência muito boa. Cabe lembrar que quanto mais o *gap* se aproximar de 0 (zero), melhor será a Competência em Informação naquele indicador.

No segundo indicador, quando perguntado sobre o nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas, os gestores responderam, em sua maioria (70%), possuir uma habilidade em instruir processos de muito bom a ótimo. A média gerada foi de 5,3, considerada muito boa, e quando analisado o *gap* desse indicador (1,7), confirmou uma competência muito boa (ver Tabela 1). Isso significa que os gestores de compras públicas do IFPB estão preocupados com a boa instrução processual em suas unidades, visto que essa habilidade lhes garante eficiência nos procedimentos, além de mitigar erros e reduzir as chances de terem problemas com auditoria e controle do judiciário.

No indicador sobre o conhecimento em planilha de custos e formação de preços, os gestores responderam que conhecem esse instrumento, o que gerou uma média de 4,2 e um *gap* de 2,8, o que representa uma competência boa.

A planilha de custos e formação de preços serve para orientar a equipe de planejamento da contratação quando da obtenção do custo estimado, assim como é objeto de análise do gestor de compras públicas, quando da conferência da proposta final do licitante, geralmente durante a modalidade pregão.

O *gap* gerado nesse indicador talvez seja explicado pela própria complexidade das planilhas, que envolvem diversos custos (trabalhistas, tributos, insumos, materiais, equipamentos etc), como também de seu uso ser mais comum entre os gestores que exercem a função de pregoeiro em licitações de serviços terceirizados de mão de obra com dedicação exclusiva.

Quando perguntado aos gestores sobre o nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas, as respostas apontaram uma média de 4,8 e um *gap* de 2,2. Esse resultado indica que os gestores de compras públicas se interessam pela negociação e fazem uso dela nas licitações e compras diretas, conforme verificamos no Gráfico 21. Isso equivale a dizer que possuem uma competência boa em negociação.

Quanto ao nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs), a resposta dos gestores retornou uma média de 4,5 e um *gap* de 2,5, o que indica uma competência boa nesse indicador.

As tecnologias fazem parte do cotidiano do gestor de compras e licitações do IFPB, que viu, a partir do advento do trabalho remoto, uma transformação na sua forma de trabalhar e de se comunicar com colegas de trabalho, fornecedores e sociedade, que está sempre demandando serviços mais céleres e de qualidade.

Perguntados sobre o seu nível de conhecimento no sistema Compras.gov.br, visualizamos uma média dos respondentes de 5,5 e um *gap* de 1,5, o que representa uma competência muito boa. Isso era esperado, uma vez que a plataforma ComprasGov é utilizada nas diversas etapas da contratação, desde o planejamento da compra até a execução do contrato.

No indicador sobre nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização, observamos uma média de 4,5 e um *gap* entre o real e o máximo de 2,5, indicando uma competência boa.

Quanto ao nível de conhecimento sobre redação oficial, a resposta dos gestores de compras públicas do IFPB retornou uma média de 4,7 e um *gap* de 2,3, o que também indica uma competência boa nesse indicador. Ser competente em redação oficial significa saber redigir atos normativos e comunicações oficiais, fazer o uso correto da língua portuguesa e transmitir com clareza o que se quer informar.

No indicador sobre o conhecimento em controle interno, os gestores responderam que conhecem de forma regular, o que gerou uma média de 3,6 e um *gap* de 3,4, o menor nível de competência registrado entre os gestores na subdimensão A.

O controle interno faz parte das atividades desenvolvidas pela unidade de auditoria interna governamental do IFPB, com vistas a verificar a conformidade das atividades e melhorar e atestar a confiabilidade das informações e processos internos do Instituto.

No último indicador da subdimensão A, quanto ao nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto, o resultado teve média de 4,4 e um *gap* de 2,6, caracterizando-se como competência boa nesse indicador.

Cabe ao gestor de compras públicas investir nessa competência, uma vez que o trabalho remoto (e o bom uso das tecnologias) virou uma tendência na Instituição. No mês de março desse ano, a Reitoria do IFPB publicou a Portaria nº 524/2023 (ANEXO C), que autoriza a implantação do Programa de Gestão do Desempenho (teletrabalho) no âmbito do IFPB. Atualmente em teste piloto na Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTI-RE), para

testar a metodologia e o sistema adotados, o teletrabalho muito em breve será uma realidade no Instituto, com a expectativa de que gere bons resultados ao IFPB e aos servidores.

Os dados da pesquisa na subdimensão A indicam que os gestores de compras públicas preferem buscar a competência, especialmente, em legislação de compras públicas, instrução processual e operacionalização do sistema ComprasGov.

Os próximos indicadores, agora são referentes à subdimensão B (sobre formas de aquisição da base de conhecimento). No primeiro deles buscou saber se os gestores de compras públicas do IFPB fazem uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências. A média obtida foi de 3,6, o que significa um *gap* de 3,4, o que representa o menor nível de competência registrado entre os gestores na subdimensão B, sendo classificada como regular.

No indicador seguinte, perguntamos se os gestores faziam cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações. As respostas indicaram uma média de 4,4, com um *gap* de 2,6, considerado como competência boa.

E quanto a fazerem cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações, os gestores responderam que fazem numa proporção bem maior do nos indicadores anteriores da subdimensão B. A média registrada foi de 4,9, o que resultou um *gap* de 2,1, também considerada uma competência boa.

A pesquisa revelou que os cursos na modalidade à distância são a fonte mais buscada como forma de aquisição de conhecimento na área de compras públicas, o que indica a relevância e a preferência do uso das tecnologias digitais na formação dos gestores.

No último indicador da subdimensão B, quando perguntados se buscavam formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho, os gestores responderam que havia essa busca, com uma média de 4,1 e um *gap* de 2,9. Trata-se de uma competência boa, maior inclusive que o aceitável (resposta do *expert*), que foi de 2,9. O interessante nesse indicador foi que 30% dos gestores indicaram a opção 1, que representa nada ou inexistente, revelando que não possuem interesse algum em buscar formação na área de compras públicas.

Os dados da pesquisa na subdimensão B confirmam o que afirma Satur (2017), que esse conhecimento pode ser adquirido nas instituições de ensino, nos cursos de graduação e pós, aprendendo com outras pessoas mais experientes na área, e também por iniciativa própria, estudando, pesquisando e investigando. Os gestores deram importância especial ao aprendizado através das tecnologias digitais e de cursos específicos da área realizados presencialmente.

Apresentamos, na Tabela 1, o resumo das médias e dos gaps identificados na primeira dimensão (formação de base pessoal de conhecimento).

Tabela 1: Aferição de gap na dimensão 1 – Formação de base pessoal de conhecimento

Dimensão	Subdimensão	Questões dos Indicadores	Frequências	Média (real é)	Máximo Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta para o máximo)	Gap (falta para o mínimo aceitável)	Lógica para a média: Quanto (...) melhor	% Gestores sem Gap (excelência)	% Gestores sem Gap (aceitável)
1 (Formação de Base Pessoal do Conhecimento)	A	Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?		5,2	7,0	7,0	1,8	1,8	maior	10%	10%
	A	Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?		5,3	7,0	7,0	1,7	1,7	maior	10%	10%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços?		4,2	7,0	7,0	2,8	2,8	maior	15%	15%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas?		4,8	7,0	5,0	2,2	0,2	maior	10%	60%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?		4,5	7,0	6,0	2,5	1,5	maior	0%	30%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br?		5,5	7,0	7,0	1,5	1,5	maior	10%	10%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização?		4,5	7,0	7,0	2,5	2,5	maior	0%	0%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?		4,7	7,0	6,0	2,3	1,3	maior	0%	30%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno?		3,6	7,0	6,0	3,4	2,4	maior	0%	5%
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?		4,4	7,0	5,0	2,6	0,6	maior	0%	45%
Média geral da Subdimensão A (Sobre o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas)				4,7	7,0	6,3	2,3	1,6		6%	22%

B	Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?	3,6	7,0	7,0	3,4	3,4	maior	0%	0%
B	Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações?	4,4	7,0	7,0	2,6	2,6	maior	15%	15%
B	Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações?	4,9	7,0	7,0	2,1	2,1	maior	30%	30%
B	Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?	4,1	7,0	3,0	2,9	-1,1	maior	25%	60%
Média geral da Subdimensão B (Sobre formas de aquisição da base de conhecimento)		4,3	7,0	6,0	2,8	1,8		18%	26%
Média de Gaps da Dimensão e % de excelência por Subdimensão		4,5	7,0	6,2	2,5	1,7		12%	24%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Na aferição dos *gaps* em cada subdimensão, ficou evidenciado que existe um *gap* baixo para quase todos os indicadores, quando comparados com o máximo (excelência).

Na subdimensão A, que representa o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas, os gestores de compras e licitações tiveram um *gap* de 2,3, o que caracteriza uma competência boa. E na subdimensão B, sobre as formas de aquisição da base de conhecimento, os respondentes tiveram um *gap* de 2,8, também considerada uma competência boa.

De um modo geral, na dimensão 1, os gestores registraram uma média de 4,5 e um *gap* de 2,5, com o destaque que 12% dos gestores de compras públicas do IFPB já atingiram a competência plena nessa dimensão.

Quando observados os mesmos resultados com o aceitável (resposta do *expert*), os *gaps* registrados foram ainda menores. O *gap* relativo à subdimensão A foi de 1,6, considerado muito bom. Na subdimensão B o *gap* foi de 1,8, ou seja, competência muito boa. O *gap* aceitável da dimensão 1 foi de 1,7. Analisando a porcentagem de gestores que já atingiram o aceitável na referida subdimensão, temos o número de 24%.

Por conseguinte, elaboramos um resumo das estatísticas da dimensão 1, disponível na Tabela 2. A partir dessa tabela podemos ver a **média**, que demonstra o nível médio de concordância do indicador respondido. Tendo em consideração que o valor máximo era 7,00, observamos que as médias da dimensão 1 ficaram, em sua maioria, entre 4,00 e 5,50, demonstrando um bom nível de concordância.

Na **mediana** observamos que as respostas ficaram entre 4,00 e 5,50, registrando apenas um indicador abaixo de 4,00, quanto ao uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências.

A **moda** revelou que a opção 6 (seis) foi a favorita dos gestores de compras públicas na maioria dos indicadores

O **desvio-padrão** apresentou uma dispersão abaixo de 2,000 na maioria dos indicadores, o que indica uma baixa dispersão.

A **assimetria** registrou números negativos na maioria dos indicadores, com exceção das questões sobre o nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços e sobre o uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências. A presença de números negativos representa que as opções de resposta com valor pequeno foram pouco escolhidas.

A **curtose** demonstra valores negativos em todos os indicadores, com curva de distribuição achatada.

Com relação ao **mínimo** e ao **máximo**, os indicadores na subdimensão A, em sua maioria, tiveram como opção mínima o 2. Quanto ao máximo, houve uma distribuição igual entre a opção 6 e a 7. O **intervalo** mais registrado foi o de 4, com a **soma** do indicador sobre o nível de conhecimento sobre o ComprasGov sendo a mais significativa. Na subdimensão B, o mínimo foi de 1 em todos os indicadores, o máximo foi de 7, com exceção de um indicador (uso dos livros na área de compras). O intervalo ficou entre 5 e 6 e a soma mais significativa foi a relativa a fazer cursos na área de compras na modalidade à distância.

Tabela 2: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 1 – Formação de base pessoal de conhecimento

Dimensão	Subdi- mensão	Questões dos Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
1 (Formação de Base Pessoal do Conhecimento)	A	Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	5,20	5,00	5	1,056	-0,143	-0,337	4	3	7	104
	A	Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	5,25	5,50	6	1,118	-0,298	-0,805	4	3	7	105
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços?	4,15	4,00	3	1,785	0,428	-1,208	5	2	7	83
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas?	4,80	5,00	5	1,436	-0,440	-0,269	5	2	7	96
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?	4,40	5,00	6	1,501	-0,668	-0,376	5	1	6	88
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br?	5,45	5,50	6	0,887	-0,084	-0,526	3	4	7	109
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização?	4,25	4,00	6	1,410	-0,243	-1,116	4	2	6	85
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?	4,65	5,00	6	1,226	-0,577	-0,587	4	2	6	93
	A	Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno?	3,60	4,00	4	1,314	-0,241	-0,606	5	1	6	72
A	Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?	4,40	4,00	4	1,231	-0,120	-0,962	4	2	6	88	

B	Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?	3,60	3,00	2	1,818	0,259	-1,715	5	1	6	72
B	Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações?	4,40	5,00	6	2,010	-0,313	-1,243	6	1	7	88
B	Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações?	4,90	5,00	7	1,971	-0,534	-0,984	6	1	7	98
B	Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?	4,10	5,00	1	2,532	-0,189	-1,803	6	1	7	82

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Finalizada a análise da dimensão 1, passaremos agora para a apresentação da dimensão 2, que trata do acesso em uso de tecnologias, com sua única subdimensão, qual seja, conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs).

6.2.2 Dimensão 2: Acesso e uso de tecnologias

Na segunda dimensão, avaliamos o acesso e uso de tecnologias. Para Satur (2017), o profissional que tiver construído a sua base pessoal do conhecimento e se souber aprender a acessar e a usar as tecnologias, será mais competente em informação.

Ainda segundo Satur (2017), essa dimensão poderá ser desenvolvida em paralelo com a dimensão 1, tendo em vista a expansão da cultura digital e o uso massivo das tecnologias digitais desde as mais tenras idades. Apesar de acontecer em paralelo, a construção dessa dimensão poderá ser melhor aproveitada se feita seguindo a sequência escalonada. Isso se deve ao fato de que a tecnologia continua sendo apenas um meio para se chegar à informação e ao conhecimento.

A dimensão 2 é formada por uma única subdimensão, que consiste em descobrir qual o nível de conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs) dos respondentes.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores de compras públicas do IFPB, em sua ampla maioria, consideram relevante o uso de novas tecnologias digitais da informação e comunicação no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações, conforme o Gráfico 24.

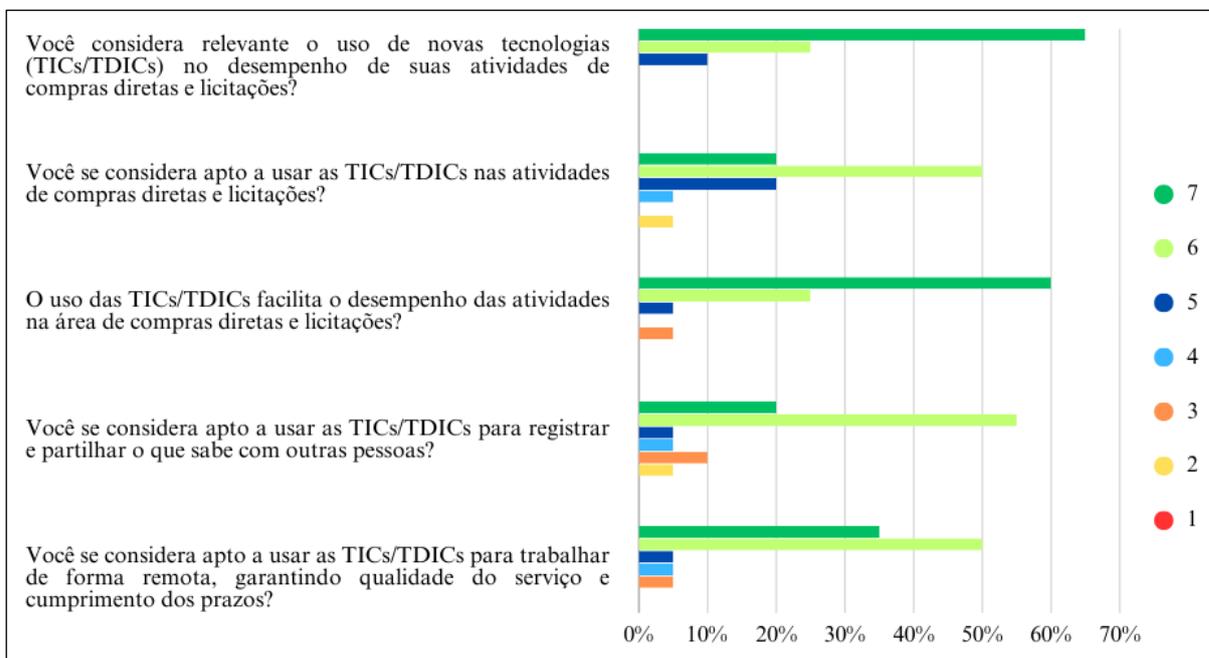
A percepção da importância do uso da tecnologia e da valorização do papel que essas tecnologias desempenham em tempos de cultura digital, já é um grande avanço na construção dessa dimensão. Graças às tecnologias, os gestores de compras e licitações do IFPB conseguiram realizar suas atividades durante o período pandêmico. Apesar do isolamento social, muitas atividades e serviços públicos continuaram sendo prestados. As organizações precisavam manter serviços essenciais de limpeza e conservação, vigilância patrimonial, fornecimento de água, energia etc.

A área de compras e licitações foi uma das poucas que continuou o seu trabalho durante a exigência do trabalho remoto no IFPB. Foi capaz de fazer bom uso da tecnologia na instrução processual das contratações, na operacionalização das compras via sistema ComprasGov, nas reuniões via serviço de comunicação por vídeo e demais plataformas de comunicação e informação.

Não há como negarmos as melhorias que foram incorporadas aos processos e procedimentos na Administração Pública durante o período de trabalho remoto. Os planos de transformação digital, há muito tempo sendo pouco priorizados, tiveram sua implementação praticamente forçada, muito por necessidade e como resposta às demandas da sociedade.

As organizações tiveram que voltar a ser aprendentes, os profissionais seguiram o mesmo caminho, assim como tiveram que desenvolver novas competências em compras públicas.

Gráfico 24: Resultados da dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

A Tabela 3 apresenta a aferição dos *gaps* da dimensão 2 e os números gerados corroboram com a análise feita a partir do gráfico acima.

Em três dos cinco indicadores da subdimensão A, os gestores de compras públicas do IFPB apresentaram uma competência excelente. As médias geradas nos indicadores sobre importância do uso das TICs/TDICs, a percepção quanto ao uso das TICs/TDICs como facilitadoras no desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações, e a estar apto para usar as TICs/TDICs de forma remota, com a garantia da qualidade de serviço, foram, respectivamente, 6,6 (seis vírgula seis), 6,4 (seis vírgula quatro) e 6,1 (seis vírgula um).

Os *gaps* gerados para esses indicadores foram de 0,4 (zero vírgula quatro) para a importância do uso das TICs/TDICs, 0,6 (zero vírgula seis) para o uso das TICs/TDICs como facilitadoras das atividades e 0,9 (zero vírgula nove) para se considerar apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, com garantia de qualidade do serviço e cumprimento dos prazos.

Tabela 3: Aferição de *gap* na dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias

Dimensão	Subdimensão	Questões dos Indicadores	Frequências	Média (real é)	Máximo Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta para o máximo)	Gap (falta para o mínimo aceitável)	Lógica para a média: Quanto (...) melhor	% Gestores sem Gap (excelência)	% Gestores sem Gap (aceitável)
2 (Acesso e uso de tecnologias)	A	Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações?		6,6	7,0	7,0	0,4	0,4	maior	65%	65%
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações?		5,7	7,0	7,0	1,3	1,3	maior	20%	20%
	A	O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?		6,4	7,0	6,0	0,6	-0,4	maior	60%	85%
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas?		5,6	7,0	7,0	1,4	1,4	maior	20%	20%
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, garantindo qualidade do serviço e cumprimento dos prazos?		6,1	7,0	7,0	0,9	0,9	maior	35%	35%
	Média geral da Subdimensão A (Conhecimento de TICs e TDICs)				6,1	7,0	6,8	0,9	0,7		40%
Média de Gaps da Dimensão 2 e % de excelência por Subdimensão				6,1	7,0	6,8	0,9	0,7		40%	45%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Apenas nos indicadores sobre se considerar apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações e sobre se considerar apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas, que os gestores registraram uma média abaixo de 6,0 (excelente). Nesses dois indicadores, a média gerada foi de 5,7 e 5,6, respectivamente, sendo considerada uma competência muito boa.

A média geral da subdimensão A (6,1) demonstrou que os gestores de compras públicas do IFPB possuem uma competência excelente em conhecimento de TICs e TDICs, bem como no acesso e uso de tecnologias, ficou evidenciado que existe um *gap* baixo para quase todos os indicadores, quando comparados com o máximo (excelência). Com um *gap* de 0,9, reforça a classificação da competência como excelente. Dos respondentes, 40% já possuem competência plena na dimensão 2.

Quando analisamos as médias geradas com o aceitável (resposta do *expert*), os *gaps* registrados mantiveram a mesma posição da excelência (máximo na escala), com exceção do *gap* do indicador sobre o uso das TICs/TDICs como facilitador do desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações, que assinalou um número negativo (-0,4), significando que os gestores já estão além do mínimo necessário/desejado sobre conhecimento do assunto em questão para essa função (aceitável). Na sequência, registramos que 45% dos gestores já possuem o aceitável em termos de Competência em Informação.

A Tabela 4 apresenta o resumo das estatísticas da dimensão 2. Quanto à **média**, que demonstra o nível médio de concordância do indicador respondido, observamos que as médias da dimensão 2 ficaram entre 5,55 e 6,55, demonstrando um bom nível de concordância.

Na **mediana** observamos que as respostas ficaram entre 6,00 e 7,00, caracterizando respostas altas para todos os indicadores. No primeiro e no terceiro indicadores, a mediana ficou em 7. Isso significa dizer que pelo menos metade dos respondentes marcaram a opção 7 nesses indicadores. A **moda** revelou que a opção 6 (seis) foi a favorita dos gestores de compras públicas na maioria dos indicadores.

O **desvio-padrão** apresentou, em todos os indicadores da dimensão 2, uma dispersão abaixo de 2,000 na maioria dos indicadores, o que indica uma baixa dispersão.

A **assimetria** registrou números negativos em todos os indicadores, indicando que as opções de resposta com valor pequeno foram pouco escolhidas. A **curtose** confirma que o indicador “O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?” tem maior elevação da curva.

Tabela 4: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 2 – Acesso e uso de tecnologias

Dimensão	Subdimensão	Questões dos Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
2 (Acesso e uso de tecnologias)	A	Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações?	6,55	7,00	7	0,6863	-1,2834	0,5416	2	5	7	131
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações?	5,70	6,00	6	1,1743	-1,7292	4,3718	5	2	7	114
	A	O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?	6,35	7,00	7	1,0400	-2,0502	4,7854	4	3	7	127
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas?	5,55	6,00	6	1,4318	-1,3667	1,0570	5	2	7	111
	A	Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, garantindo qualidade do serviço e cumprimento dos prazos?	6,05	6,00	6	1,0501	-1,6236	3,0629	4	3	7	121

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Quanto ao **mínimo** e ao **máximo**, os indicadores na subdimensão A tiveram como opção mínima 5, 2, 3, 2 e 3, respectivamente. Quanto ao máximo, houve somente a escolha da opção 7. O **intervalo** registrado foi de, respectivamente, 2, 5, 4, 5 e 4, com a **soma** do indicador sobre a relevância do uso de novas tecnologias no desempenho das atividades de compras e licitações sendo a mais significativa.

Na dimensão seguinte, abordaremos o acesso e uso da informação, que é formada por 3 subdimensões, a saber: necessidade da informação, busca da informação e uso da informação.

6.2.3 Dimensão 3: Acesso e uso da informação

A dimensão 3 compreende a competência em informação sobre o acessar, conectar, conseguir e usar a informação da melhor forma possível.

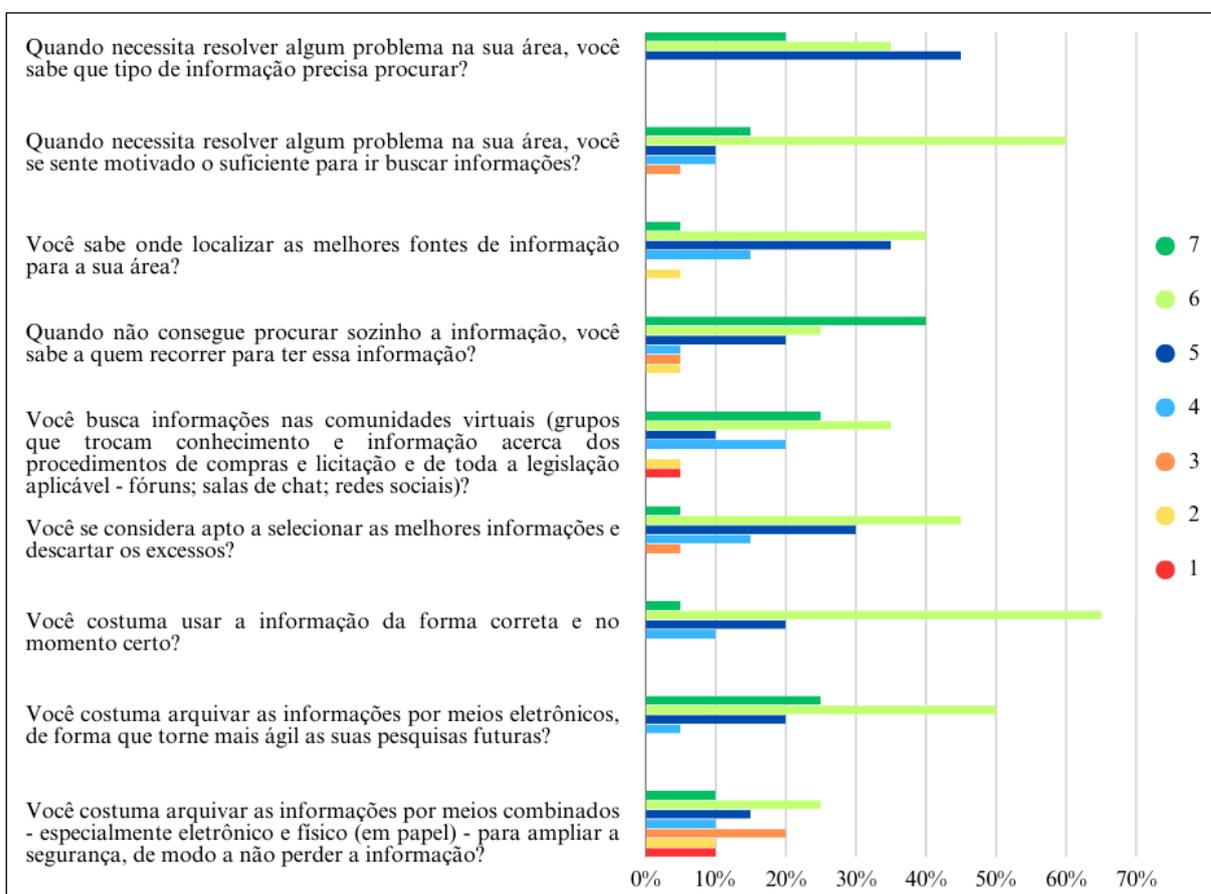
Segundo Satur (2017), ser competente em acessar e usar informações envolve questões de perceber a necessidade da informação, identificar o que realmente precisa e como buscar em fontes adequadas.

O gestor que alcança a excelência nessa competência é capaz de “saber selecionar e descartar os excessos e saber analisar as informações, usá-las da forma adequada e no momento certo e encontrar formas mais práticas de armazená-las.” (Satur, 2017, p. 397).

A subdimensão A buscou saber a necessidade de informação, a subdimensão B observou a busca da informação e a subdimensão C tratou dos aspectos que envolviam o uso da informação.

O gráfico 25 traz os resultados da pesquisa entre os gestores de compras públicas do IFPB, quanto à dimensão 2.

Gráfico 25: Resultados da dimensão 3 – Acesso e uso da informação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Os resultados do gráfico 25 e da Tabela 5 nos revelam que os gestores possuem uma competência muito boa nessa dimensão, apesar de ainda demonstrarem dificuldades em saber localizar as melhores fontes de informação na área de compras e licitações, na busca de informações junto às comunidades virtuais e no arquivamento das informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação.

A subdimensão A (necessidade da informação) gerou uma média de 5,8 e um *gap* de 1,2, considerada uma competência boa. Ou seja, quando necessitam de informação que possa contribuir para o bom desempenho de suas funções, os gestores de compras e licitações do IFPB têm conseguido êxito na identificação do que precisam, ao mesmo tempo que se sentem motivados.

Na subdimensão B (busca a informação), a média dos gestores foi de 5,4, com um *gap* de 1,6. E na subdimensão C (uso da informação), a média gerada foi de 5,6 e o *gap* de 1,4. Assim como ocorre na subdimensão A, as subdimensões B e C foram consideradas como competência em informação boa. Os gestores de compras públicas sabem a quem recorrer quando precisam de informação, isso também representa uma valorização aos mais experientes na área.

De igual modo, são competentes em arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as pesquisas futuras. Aqui também vale ressaltar o papel das tecnologias digitais da informação e comunicação, que auxiliam nas atividades e na melhoria dos processos, promovendo celeridade e acessibilidade. A porcentagem dos gestores sem *gap* na dimensão 3 é de 17%.

Quando comparadas as médias dos gestores com o aceitável (resposta do *expert*), os *gaps* registrados foram iguais ao máximo (excelência), com exceção da subdimensão C (uso da informação), que apresentou um *gap* de 0,9 (zero vírgula nove), ainda menor, considerado excelente, com um algum espaço para melhorar, visivelmente no indicador sobre arquivar as informações por meios combinados de modo a ampliar a segurança e não perder a informação.

O *gap* da dimensão 3 foi de 1,4. Analisando a porcentagem de gestores que já atingiram o aceitável na referida subdimensão, temos o número de 23%.

Tabela 5: Aferição de gap na dimensão 3 – Acesso e uso da informação

Dimensão	Subdimensão	Questões dos Indicadores	Frequências	Média (real é)	Máximo Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta para o máximo)	Gap (falta para o mínimo aceitável)	Lógica para a média: Quanto (...) melhor	% Gestores sem Gap (excelência)	% Gestores sem Gap (aceitável)	
3 (Acesso e uso da informação)	A	Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?		5,8	7,0	7,0	1,2	1,2	maior	20%	20%	
	A	Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?		5,7	7,0	7,0	1,3	1,3	maior	15%	15%	
	Média geral da Subdimensão A (Necessidade da informação)				5,8	7,0	7,0	1,3	1,3		18%	18%
	B	Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?		5,2	7,0	7,0	1,8	1,8	maior	5%	5%	
	B	Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?		5,8	7,0	7,0	1,2	1,2	maior	40%	40%	
	B	Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?		5,3	7,0	7,0	1,7	1,7	maior	25%	25%	
	Média geral da Subdimensão B (Busca da informação)				5,4	7,0	7,0	1,6	1,6		23%	23%
	C	Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos?		5,3	7,0	7,0	1,7	1,7	maior	5%	5%	
	C	Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?		6,7	7,0	7,0	0,3	0,3	maior	5%	5%	
	C	Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?		6,0	7,0	5,0	1,0	-1,0	maior	25%	95%	

C	Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?	4,3	7,0	7,0	2,7	2,7	maior	10%	10%
Média geral da Subdimensão C (Uso da informação)		5,6	7,0	6,5	1,4	0,9		11%	29%
Média de Gaps da Dimensão e % de excelência por Subdimensão		5,6	7,0	6,8	1,4	1,2		17%	23%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Quanto ao resumo das estatísticas da dimensão 3, disponível na Tabela 6, a **média**, que demonstra o nível médio de concordância do indicador respondido, tendo em consideração que o valor máximo era 7,00, observamos que as médias da dimensão 3 ficaram entre 4,25 e 5,95, demonstrando um bom nível de concordância.

Na **mediana** observamos que as respostas ficaram, em sua maioria, entre 5,00 e 6,00, registrando apenas um indicador abaixo de 5,00, quanto a arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação. A **moda** revelou que a opção 6 (seis) foi a favorita dos gestores de compras públicas na maioria dos indicadores.

O **desvio-padrão** apresentou uma dispersão abaixo de 2,000 na maioria dos indicadores, o que indica uma baixa dispersão.

A **assimetria** registrou números negativos na maioria dos indicadores, com exceção da questão sobre saber que tipo de informação precisa procurar quando necessita resolver algum problema na área. A presença de números negativos representa que as opções de resposta com valor pequeno foram pouco escolhidas.

A **curtose** demonstra valores positivos na maioria dos indicadores, o que significa uma distribuição elevada.

Com relação ao **mínimo**, os indicadores na dimensão 3, tiveram opções variadas entre 2, 3, 4, 5 e 6. Quanto ao **máximo**, houve somente a escolha da opção 7. Os **intervalos** registrados ficaram entre 2 e 6, com a **soma** do indicador sobre “arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras” sendo a mais significativa.

Tabela 6: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 3 – Acesso e uso da informação

Dimensão	Subdi- mensão	Questões dos Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
3 (Acesso e uso da informação)	A	Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?	5,75	6,00	5	0,786	0,496	-1,152	2	5	7	115
	A	Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?	5,70	6,00	6	1,031	-1,242	1,509	4	3	7	114
	B	Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?	5,20	5,00	6	1,105	-1,217	2,511	5	2	7	104
	B	Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?	5,75	6,00	7	1,446	-1,254	1,167	5	2	7	115
	B	Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?	5,30	6,00	6	1,689	-1,181	1,036	6	1	7	106
	C	Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos?	5,30	5,50	6	0,979	-0,681	0,170	4	3	7	106
	C	Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?	5,65	6,00	6	0,745	-0,999	0,925	3	4	7	113
	C	Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?	5,95	6,00	6	0,826	-0,525	0,161	3	4	7	119
	C	Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?	4,25	4,50	6	1,916	-0,246	-1,146	6	1	7	85

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

6.2.4 Dimensão 4: Interação e retorno social com sabedoria

A dimensão 4, último estágio do modelo de competência em informação proposto por Satur (2017), envolve interação e retorno social com sabedoria. Nessa dimensão, o gestor deverá ser competente em transformar as informações em novos conhecimentos, ser criativo e fomentar a inovação dentro da organização em que atua e devolver para a sociedade ao menos um pouco do que dela recebeu, com novas contribuições ajudando pessoas.

Assim, essa competência envolve o uso amplo da Gestão da Informação e do Conhecimento, passando pelo seu próprio desenvolvimento, levando benefícios à organização, seus colegas e à sociedade. Ou seja, é muito mais do que ser apenas um profissional eficiente.

Consideramos essa dimensão como a mais importante, tendo em vista o caráter transformador dela e por ser aqui que o gestor alcançará o ápice em muitas de suas competências, o que determinará o retorno social de suas ações, como também sua postura em descobrir e até mesmo redescobrir novos aprendizados.

Formada por 4 subdimensões, a dimensão 4 aborda sobre ser um eterno aprendiz (A), sobre transformar informações em novos conhecimentos (B), sobre socializar o que sabe (C) e sobre interagir e dar retorno social (D).

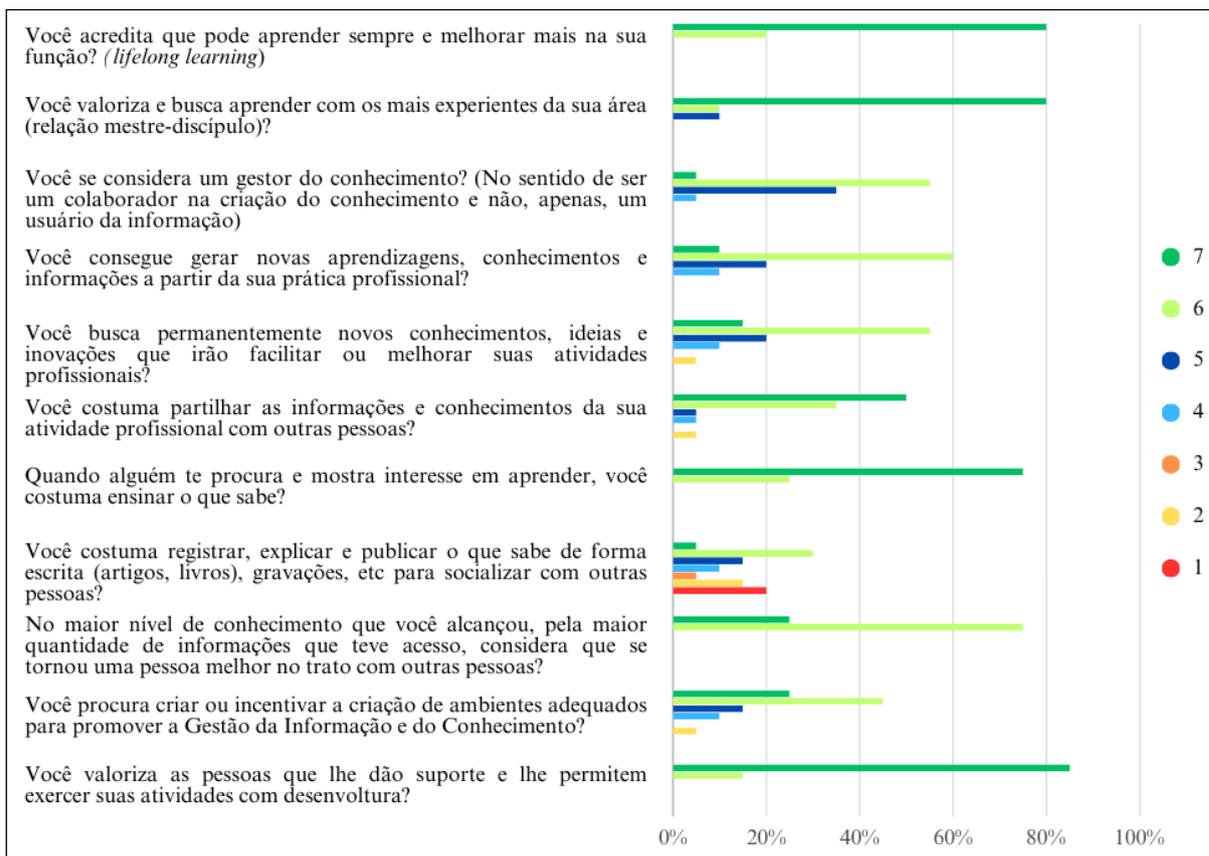
Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores de compras públicas do IFPB, possuem competência em informação consideradas muito boa ou excelente, conforme podemos observar no Gráfico 26 e na Tabela 7.

Na subdimensão A (sobre ser um eterno aprendiz), a pesquisa revelou que os gestores acreditam que podem aprender e melhor ainda mais em suas funções, assim como valorizam e buscam aprender com os mais experientes da área. A média da subdimensão A foi de 6,8 com um *gap* médio de 0,3, ou seja, muito próximo de zero, o que é muito relevante no que diz respeito à Competência em Informação, sendo considerada excelente. Também constatamos que 80% dos gestores já atingiram a competência máxima quanto a ser um eterno aprendiz.

Se compararmos com o aceitável, o *gap* gerado e a porcentagem de gestores sem *gap* foram os mesmo que na excelência, 0,3 e 80%.

Na subdimensão B (sobre transformar informações em novos conhecimentos), houve um *gap* médio de 1,3 em relação ao máximo (excelência) para uma média geral de 5,7, considerada muito boa. Isso revela que os gestores de compras e licitações do IFPB são muito competentes em colaborar na criação do conhecimento, gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da prática profissional e buscar permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar as atividades desempenhadas.

Gráfico 26: Resultados da dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Constatamos que 10% dos gestores já atingiram o máximo na subdimensão B, o que ainda é pouco, porém 40% deles já alcançaram o aceitável (nível recomendado pelo *expert*). O *gap* gerado em comparação com o aceitável foi de 0,6 (zero vírgula seis), considerado excelente.

Na subdimensão C (sobre socializar o que sabe), a pesquisa revelou um *gap* médio de 1,3 comparado à média de 5,7, o que representa uma competência muito boa. Quando comparado ao aceitável, os resultados foram ainda melhores, com um *gap* médio registrado negativo (-0,7), considerado excelente. Constatamos que 43% dos gestores já possuem Competência em Informação plena na dimensão C enquanto que 75% dos gestores já atingiram o aceitável nesta subdimensão.

Esses resultados revelam que os respondentes valorizam compartilhar as informações e conhecimentos de sua área com outras pessoas e que se preocupam em registrar, explicar e publicar o que sabem para socializar com outras pessoas. Esse é um indício de que os gestores de compras e licitações do IFPB podem se tornar trabalhadores do conhecimento e fazerem uso da Gestão da Informação e do Conhecimento para eles e todos os envolvidos.

Tabela 7: Aferição de gap na dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria

Dimensão	Subdimensão	Questões dos Indicadores	Frequências	Média (real é)	Máximo Excelência (seria)	Aceitável (seria)	Gap (falta para o máximo)	Gap (falta para o mínimo aceitável)	Lógica para a média: Quanto (...) melhor	% Gestores sem Gap (excelência)	% Gestores sem Gap (aceitável)	
4 (Interação e retorno social com sabedoria)	A	Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (lifelong learning)		6,8	7,0	7,0	0,2	0,2	maior	80%	80%	
	A	Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?		6,7	7,0	7,0	0,3	0,3	maior	80%	80%	
	Média geral da Subdimensão A (Sobre ser um eterno aprendiz)				6,8	7,0	7,0	0,3	0,3		80%	80%
	B	Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação)		5,6	7,0	5,0	1,4	-0,6	maior	5%	95%	
	B	Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?		5,7	7,0	7,0	1,3	1,3	maior	10%	10%	
	B	Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?		5,8	7,0	7,0	1,2	1,2	maior	15%	15%	
	Média geral da Subdimensão B (Sobre transformar informações em novos conhecimentos)				5,7	7,0	6,3	1,3	0,6		10%	40%
	C	Você costuma partilhar as informações e conhecimentos da sua atividade profissional com outras pessoas?		6,2	7,0	7,0	0,8	0,8	maior	50%	50%	
	C	Quando alguém te procura e mostra interesse em aprender, você costuma ensinar o que sabe?		6,8	7,0	7,0	0,2	0,2	maior	75%	75%	
	C	Você costuma registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas?		4,0	7,0	1,0	3,0	-3,0	maior	5%	100%	

Média geral da Subdimensão C (Sobre socializar o que sabe)		5,7	7,0	5,0	1,3	-0,7		43%	75%
D	No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?	6,3	7,0	5,0	0,7	-1,3	maior	25%	100%
D	Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?	5,7	7,0	2,0	1,3	-3,7	maior	25%	100%
D	Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?	6,9	7,0	6,0	0,1	-0,9	Maior	85%	100%
Média geral da Subdimensão D (Sobre interagir e dar retorno social)		6,3	7,0	4,3	0,7	-2,0		45%	100%
Média de Gaps da Dimensão e % de excelência por Subdimensão		6,1	7,0	5,7	0,9	-0,4		45%	74%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Quanto à subdimensão D (sobre interagir e dar retorno social), constatamos que os gestores se consideram pessoas melhores no trato com outras pessoas, a partir do conhecimento alcançado e das informações que tiveram acesso.

A Tabela 7 registra a média geral nessa subdimensão em 6,3 com um *gap* de 0,7 (zero vírgula sete), considerado excelente, com 45% dos gestores atingindo nela a competência máxima, ou seja, não possuem *gap* algum. Comparada a média geral dos respondentes com o aceitável, o *gap* verificado foi de -2,0 (menos dois), o que significa que os gestores do IFPB da área de compras públicas já estão bem além do aceitável recomendado pelo *expert*. A pesquisa demonstrou que 100% dos gestores não possuem *gap* quando analisado o aceitável.

Importante ressaltar que a pesquisa revelou que os gestores de compras e licitações do IFPB também valorizam as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura. Restando melhorar no indicador sobre criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Essa deficiência revela que o conhecimento na área de compras e licitações ainda é pouco gerenciado ou pouco estruturado dentro do IFPB. O desejo é que o fomento da Gestão do Conhecimento e da Competência em Informação promova o bom aproveitamento do conhecimento tácito e explícito da organização, possibilitando ganhos pessoais e organizacionais, com a proposta de novas ideias e percepções, como também que seja constantemente compartilhado.

No geral, a média da dimensão 4 foi de 6,1, com um *gap* de 0,9 (zero vírgula nove), considerado excelente. Quando comparado com o aceitável (obtido através do *expert*), o resultado foi ainda melhor, com um *gap* negativo de - 0,4. São 45% dos gestores sem *gap* na excelência e 74% sem *gap* no aceitável.

Por conseguinte, analisando o resumo das estatísticas da dimensão 4, disponível na Tabela 8. Com relação à **média**, considerando que o valor máximo era 7,00, observamos que as médias da dimensão 4 ficaram, em sua maioria, entre 5,70 e 6,85, demonstrando um bom nível de concordância.

Na **mediana** observamos que as respostas ficaram entre 4,50 e 7,00, registrando apenas um indicador abaixo de 5,00, quanto a registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas.

A **moda** revelou que a opção 6 (seis) foi a favorita dos gestores de compras públicas na maioria dos indicadores

O **desvio-padrão** apresentou uma dispersão abaixo de 2,000 na maioria dos indicadores, o que indica uma baixa dispersão, com exceção apenas do indicador citado na mediana.

A **assimetria** registrou números negativos na maioria dos indicadores, com exceção do indicador sobre criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento. A presença de números negativos representa que as opções de resposta com valor pequeno foram pouco escolhidas.

A **curtose** demonstra valores negativos em poucos indicadores, com curva de distribuição elevada.

Com relação ao **mínimo** e ao **máximo**, os indicadores na subdimensão D, em sua maioria, tiveram como opção mínima o 6, sendo a subdimensão com os menores intervalos registrados. Quanto ao máximo, houve uma predominância da opção 7.

O **intervalo** mais registrado foi o de 1, com a **soma** do indicador da subdimensão D (sobre valorizar as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura) sendo a maior da pesquisa.

Tabela 8: Resumo estatístico dos indicadores da dimensão 4 – Interação e retorno social com sabedoria

Dimensão	Subdi- mensão	Indicadores - Frequências	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
4 (Interação e retorno social com sabedoria)	A	Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (lifelong learning)	6,80	7,00	7	0,410	-1,624	0,699	1	6	7	136
	A	Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?	6,70	7,00	7	0,657	-2,079	3,176	2	5	7	134
	B	Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação)	5,60	6,00	6	0,681	-0,401	0,362	3	4	7	112
	B	Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?	5,70	6,00	6	0,801	-0,736	0,574	3	4	7	114
	B	Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?	5,75	6,00	6	0,851	-0,606	0,239	3	4	7	115
	C	Você costuma compartilhar as informações e conhecimentos da sua atividade profissional com outras pessoas?	6,15	6,50	7	1,268	-2,203	5,541	5	2	7	123
	C	Quando alguém te procura e mostra interesse em aprender, você costuma ensinar o que sabe?	6,75	7,00	7	0,444	-1,251	-0,497	1	6	7	135
	C	Você costuma registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas?	3,95	4,50	6	2,114	-0,261	-1,576	6	1	7	79
	D	No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?	6,25	6,00	6	0,444	1,251	-0,497	1	6	7	125
	D	Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?	5,70	6,00	6	1,261	-1,467	2,728	5	2	7	114
D	Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?	6,85	7,00	7	0,366	-2,123	2,776	1	6	7	137	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2023)

Finalmente, após a verificação de resultados tão satisfatórios, notamos que ainda há *gaps* a serem reduzidos em todas as dimensões, sem exceção. Conscientes que não podemos esperar a perfeição de pessoas que são formadas também por falhas, dúvidas, receios e outros sentimentos humanos, cremos que é fundamental que os gestores de compras e licitações do IFPB busquem, ao menos, alcançar o aceitável, para que, segundo Satur (2017), a Competência em Informação seja uma das principais vantagens estratégicas em suas funções.

Buscando colaborar para que as competências sejam melhor desenvolvidas na área, a seguir é apresentado uma proposta de manual de procedimentos de licitações e compras diretas para o IFPB, dando assim um retorno social para a “comunidade IFPB” e para a organização IFPB.

6.3 PROPOSIÇÃO DE MANUAL PROCEDIMENTALIZADO DE LICITAÇÕES E COMPRAS DIRETAS PARA O IFPB

A partir das dificuldades na instrução processual que eu observei enquanto gestor de compras e licitações no IFPB, principalmente antes e depois do advento do trabalho remoto, aliadas às mudanças normativas e à ausência de uma padronização dos procedimentos, e que puderam ser comprovadas com a realização dessa pesquisa, junto aos demais gestores de compras públicas do Instituto, surgiu a necessidade de se propor um manual procedimentalizado de licitações e compras diretas.

A falta de padronização gera insegurança no momento da instrução processual e da produção de documentos, seja da fase interna ou da fase externa da contratação.

Quando nos deparamos com documentos de planejamento da contratação conflitantes ou confusos, falta de definição sobre as atribuições dos atores envolvidos, comunicação deficiente entre demandantes, área de compras públicas e demais envolvidos e deficiência na correta identificação da demanda e na formação de preços. A sensação é justamente de insegurança e insatisfação.

A prática na gestão de compras públicas indica que não basta apenas saber o que a lei permite ou proíbe, mas saber mapear cada ação para cumprir com eficiência essa função tão importante para a manutenção das organizações.

A pesquisa comprovou também a minha hipótese/sensação preliminar de que os atores envolvidos não possuem uma visão geral do procedimento, mas apenas de algumas partes e suas conexões, assim como não existe um repositório de documentos para consulta ou utilização de minutas, que fosse próprio do Instituto.

A utilização de documentos desatualizados ou incorretos, só irá gerar retrabalho e atraso do envio do procedimento para o setor de compras.

As consequências disso geralmente são os atrasos na finalização das contratações, o que pode causar descontinuidade na prestação dos serviços e no fornecimento de materiais, gerando nova instrução processual de compras, demandando mais tempo e com risco de acabar contratando o que não foi exatamente demandado.

A falta de um planejamento estratégico voltado para a capacitação contínua também é causa de problemas na instrução processual. Um gestor sem capacitação correrá riscos de cometer falhas que poderão prejudicar a si próprio, a organização e a sociedade que faz uso dos serviços públicos.

Conforme relatado na pesquisa não há um manual padronizado de instrução processual no IFPB, mas apenas documentos com procedimentos específicos, fluxogramas de unidades ou orientações gerais com pouca ou nenhuma estruturação.

Descobrimos ao longo desse estudo que muito da informação e do conhecimento criados, processados e disseminados dentro do IFPB tão necessários para que esta possa cumprir os objetivos, enquanto organização com os propósitos a que foi concebida, não são registrados enquanto conhecimento explícito ou aparecem de forma retalhada ou descontínua. Então, isto precisava ser melhor planejado, gerenciado, orientado e registrado e buscamos contribuir nesse sentido com o Manual criado, onde agora todo o processo de compra do IFPB tem um roteiro orientativo.

Apesar dos avanços nos últimos anos, quanto ao desenvolvimento de uma cultura digital nas organizações públicas, ainda esbarramos na dificuldade de tornar essas entidades em organizações aprendentes, que aproveitem o conhecimento acumulado, não criem limites para a criatividade e fomentem a inovação.

Encarando esse desafio, a partir dos resultados trazidos com a pesquisa, que comprovam a necessidade de usar de forma estratégica a Gestão do Conhecimento, de modo a contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho remoto e da digitalização dos documentos na Administração Pública, propomos o Manual Procedimentalizado de Licitações e Compras Diretas para o IFPB (APÊNDICE F).

O manual deverá ser enquadrado juridicamente como ato administrativo. Quanto à competência para edição do ato administrativo, de acordo com artigo 17, inciso I, do Estatuto do IFPB, aprovado pela Resolução nº 246, de 18 de dezembro de 2015, *in verbis*:

Art. 17 - Compete ao Conselho Superior:

I - regulamentar a execução das leis, decretos, normas, programas e projetos federais, no âmbito do IFPB e formular a política geral da Instituição;

(...)

V - estabelecer normas internas sobre taxas, emolumentos, contribuições por prestação de serviços, normas e regulamentos didático-pedagógicos, acreditação, certificação, uso do patrimônio do IFPB e procedimentos administrativos, tudo em conformidade com a legislação vigente (IFPB, 2015).

Dessa forma, deverá ser aprovado por meio de resolução, já que é competência do Conselho Superior do IFPB (CONSUPER).

A distinção desse manual proposto para os demais manuais de rotinas administrativas está no fato de que ele condensa as principais demandas dos atores que mais trabalham e conhecem sobre compras públicas no Instituto, os próprios gestores de compras e licitações.

O formato digital do manual tem razão na facilidade de disponibilização e compartilhamento, podendo ser acessado no portal institucional do IFPB, por meio do endereço eletrônico (www.ifpb.edu.br).

Basicamente a sua estrutura compreende apresentação, atribuições gerais, conceitos principais, padronização do planejamento da contratação (fase interna), padronização das principais formas de aquisição de materiais e contratação de serviços no Instituto, quais sejam: pregão, dispensa e inexigibilidade (com parte específica para solicitação de capacitação).

Conforme demanda própria dos gestores de compras houve a elaboração de fluxogramas para auxiliar na visualização das etapas e responsáveis pelas tramitações processuais, assim como foram indicadas as listas de verificação. Foram previstas as situações de tramitação processual envolvendo os *campi* que formam as subcomissões de compras e licitações do IFPB, atendendo ao plano de centralização de contratações públicas (ANEXO D), de modo a padronizar as etapas e atribuições.

O manual foi desenvolvido para ser normativo, didático, dinâmico, aproveitar o conhecimento acumulado dentro da instituição e incentivar a capacitação contínua.

Em cada módulo do manual há um quadro com o *link* para os cursos disponíveis na Escola Virtual Gov (Ev.G), iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública, para que os gestores melhorem suas competências onde acharem que há deficiência, como também sejam incentivados à capacitação contínua.

Existem diversos outros *links* no manual, que direcionam o usuário para repositórios com minutas padronizadas, para a edição de minutas de documentos padronizadas no SUAP,

para normativos, manuais específicos das plataformas digitais do Governo Federal e vídeos explicativos no *youtube*.

Por fim, entendemos que se trata de uma minuta e, longe de considerá-la irretocável, poderá receber outras contribuições e eventuais atualizações caso alguma nova norma surja antes de ser submetida à apreciação do CONSUPER no IFPB, para ter sua aprovação e vigência no Instituto.

Por conta do tempo disponível no Mestrado para pesquisa, análises, escrita da dissertação e produção do manual, não seria humanamente possível construir uma minuta conforme os mínimos detalhes que a Instituição precisa, mas cremos estar estruturada o bastante para ser apreciada pela entidade máxima do IFPB e receber lapidação a partir das contribuições de todas as unidades interessadas.

7 CONSIDERAÇÕES

A maior lição desse estudo é a da necessidade de estudar, buscar a capacitação contínua e desenvolver as atividades profissionais com organização e dedicação, para que assim as competências possam ser aprimoradas e, conseqüentemente, tornar-se um gestor da informação e do conhecimento.

A vivência como gestor de compras e licitações me proporcionou observar os diversos procedimentos que, integrados a um processo a nível institucional, formam o macroprocesso de compras e licitações. As diversas ramificações desses processos, caso não sejam inteiramente detalhadas, estruturadas e gerenciadas podem causar graves danos à Administração Pública.

Aqui entra a importância do curso de Mestrado Profissional nas Organizações Aprendentes, que por sua natureza interdisciplinar, integrando áreas como administração, gestão pública, educação e ciências da informação, contribui para que sejam produzidas soluções, análises e até mesmo produtos capazes de transformar a organização estudada, ao mesmo tempo em que fortalece a literatura nacional sobre o tema.

Diante disso, a elaboração de um manual procedimentalizado de compras diretas e licitações para o IFPB, além de uma solução prática, é um estudo de processos de gestão de conhecimento e de competência em informação dentro de uma organização, de modo a registrar o conhecimento tácito em explícito, considerando fatores humanos, tecnológicos, inovação, aprendizagem e retorno social.

A pesquisa possibilitou apresentar o perfil dos gestores de compras públicas do IFPB, tendo em vista que agora conhecemos a distribuição por gênero, faixa etária, formação acadêmica, área de formação, tempo de atuação como gestor. Ou seja, podemos agora dizer que os gestores possuem um corpo definido e possível de avaliação.

O corpo precisa de uma personalidade, que foi conhecida através da percepção desses gestores quanto aos procedimentos de compras diretas e licitações no âmbito do IFPB.

A partir dos resultados da pesquisa, conseguimos identificar as dificuldades dos gestores quanto à identificação de atores e atribuições, quanto ao seu nível de conhecimento em instrução processual, quanto às suas preferências de busca de informação e de orientação processual.

Além disso, fomos capazes também de identificar as dificuldades enfrentadas pelo gestor de compras quanto à negociação, na modalidade de licitação pregão eletrônico e nas compras diretas por dispensa, com a comprovação de que, para a maioria, o modo de negociação

disponível no ordenamento jurídico brasileiro é insatisfatório, com pouca margem para negociar com os licitantes.

Por conseguinte, conseguimos interpretar como as competências, especialmente a informacional e a digital, para procedimentos de compras públicas (atividade-meio) influenciam nos resultados organizacionais (atividades finalísticas) do IFPB, a partir da análise das respostas aos diversos indicadores que formavam as quatro dimensões do modelo de Competência em Informação proposto por Satur (2017).

Os resultados da pesquisa revelaram que os gestores de compras públicas do IFPB são competentes em informação, com um bom conhecimento em tecnologias digitais, sabem que tipo de informação procurar e com quem buscar, possuem um conhecimento muito bom em legislação específica da sua área, consideram que o uso das TICs/TDICs facilita o desempenho de suas atividades, bem como os tornam aptos a trabalhar de forma remota, garantindo a qualidade do serviço e o cumprimento dos prazos.

Constatamos ainda que os gestores preferem armazenar as informações por meios eletrônicos, por conta da facilidade e agilidade do método, que acreditam que podem aprender sempre (*lifelong learning*) e melhorar mais na função, buscam e valorizam o aprendizado com os mais experientes, costumam partilhar as informações e conhecimentos profissionais com outras pessoas, são acessíveis para ensinar quem os procura e valorizam as pessoas que lhes dão suporte o que lhes permitem desenvolver melhor suas atividades.

Conforme abordado durante a análise das competências, apesar de reconhecer que ainda há lacunas a serem preenchidas em todas as dimensões, não podemos esperar a perfeição de pessoas que são formadas também por falhas, dúvidas, receios e outros sentimentos humanos. Mas isso nunca pode ser uma razão para se acomodar e nunca deverá ser a postura de um trabalhador da informação e do conhecimento.

Dessa forma, fechando com a proposta de manual, os objetivos propostos para esse estudo foram atendidos. Esperamos que ele sirva não somente como uma norma fria, mas como uma trilha dinâmica, que fomente a melhoria dos processos, facilite o trabalho de quem atua na área e desperte para a necessidade de capacitação contínua, promovendo a cultura digital, da inovação e da valorização da Gestão do Conhecimento e da Informação dentro do IFPB.

Com a publicação do manual, no âmbito do IFPB, a Instituição estará cumprindo uma de suas metas estratégicas, prevista no PDI (IFPB-PDI, 2020), que pretende propiciar a interação de todos os 21 Campi, assim como a socialização das melhores práticas de gestão.

O plano prevê ainda a adoção de um modelo de gestão colaborativa e sustentável replicado na gestão de compras do IFPB, para a realização das compras públicas, que resulte

no processo compartilhado de aquisições de bens e serviços entre os Campi e Reitoria, com a divisão e o desenvolvimento das atividades por todos os setores de compras do IFPB.

Considerando as contribuições dessa pesquisa, esperamos que esse estudo sirva como subsídio para os gestores de compras e licitações do IFPB se conhecerem um pouco mais, ficarem mais tranquilos quando tiverem que fazer algum processo pois passam a ter uma bússola orientativa para tal (o Manual), buscarem refletir sobre sua função e de como ela pode ser melhor aproveitada, tendo em vista o desenvolvimento das suas competências e do ganho que o IFPB pode ter com isso.

Sugerimos que as próximas pesquisas incluam as atividades de contratações do setor de obras e serviços de engenharia, que não foi contemplado nesse estudo devido suas características particulares, por estar concentrado apenas na Reitoria, com pouco ou nenhuma participação dos *campi*.

Que seja desenvolvido um modelo de Competência em Informação para gestores de compras públicas, que compreenda a realidade e as demandas desses profissionais, conforme orientação de Satur (2017), desde que seus indicadores sejam ajustados, adaptados, ou até substituídos, para esse fim.

Que seja firmado um convênio entre o IFPB e o MPGOA, de modo a promover a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, assim como incentivar a qualificação de outros servidores a buscarem a pós-graduação para se desenvolver profissionalmente e gerar vantagem estratégica para o Instituto.

REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, J.F.; MUNIZ, D.D. **O impacto das licitações na execução do orçamento da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba-IFPB**: um estudo das aquisições de materiais permanentes e de consumo no exercício de 2017. João Pessoa: Gestão Pública (EaD/UAB), IFPB, 2017. Artigo, 9 f. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/794>. Acesso em 18 set. 2023.
- ANDRADE, Á. A. **Administração pública brasileira**: o dever de eficiência do administrador da *res publica*. 2010, 47 f. Monografia, Bacharelado em Direito, UEPB, Campina Grande, 2010.
- ANDRADE, J. C. Eficiência na cotação de preços de referência na modalidade de licitação pregão eletrônico um estudo em um Instituto Federal de Ensino. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 2, v. 2, n. 1, jan.-jun. 2018.
- APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos Servidores visando eficácia dos Serviços Públicos**: um Estudo de Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). UFRGS, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407>. Acesso em: 22 set. 2023.
- ASSIS, A. G. D. Aquisições públicas em tempos de pandemia: um relato de experiência em uma instituição de ensino. Revista Práxis: saberes da extensão, João Pessoa, **Edição especial I MOVIP**, p. 41-47, jan., 2021.
- ASSIS, E. C. P. Ciberespaço e Pós-Modernidade em Neurocomancer de William Gibson. In: **VI ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, 2010, Salvador: UFBA, 2010. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/wordpress/24841.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- BRANCO, M. J. B. C. Governo digital no Brasil: a digitalização dos serviços da administração pública. **Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini**, Curitiba, ed. 189. Disponível em: <http://www.justen.com.br>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 12 set. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/26370034/do1-2018-06-19-decreto-n-9-412-de-18-de-junho-de-2018-26369935. Acesso em: 27 ago. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília,

2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: 30 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.922, de 30 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a atualização dos valores estabelecidos na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 - de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.922-de-30-de-dezembro-de-2021-371513785>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Lei de Improbidade Administrativa. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 12 de set. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). **Diário Oficial da União**, Brasília, 16. mar. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. Lei de Improbidade Administrativa. **Diário Oficial da União**, Brasília, 03 jun. 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8429.htm>. Acesso em: 11 de set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 22 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 14 ago. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 fev. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm. Acesso em: 28 nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 jul. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 abr. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12232.htm. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 ago. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm. Acesso em: 17 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 jun. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 01 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.764/2010. Plenário. Relator: Min-Subst. Marcos Bemquerer Costa; **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 out. 2010. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao:plenario:acordao:2010-10-13:2764>. Acesso em: 25 set. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 834/2015. Plenário. Relator: Bruno Dantas; **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1395317%22>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRUCE, C. S. *Seven faces of information literacy*. Adelaide: Aslib, 1997.

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. 7. ed. rev. amp. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2020.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Trad. Maria Luíza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTRO, K. Y. L. **Dinâmica das compras públicas: proposição da visão sistêmica do processo licitatório de bens e serviços comuns segundo A lei 14.133/2021 no instituto Federal da Paraíba campus João Pessoa**. 2022. 69 f. Bacharelado em Administração, IFPB, João Pessoa, 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CGU. **Visão geral das licitações com contratação no ano de 2022**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2022>. Acesso em: 17 de set. 2023.

CHOO, C. W.; ROCHA, E. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2006.

COMPRASGOV. Portal de compras do Governo Federal. Gerenciado pelo Ministério da Economia. Brasília, 2020. **Brasil conquista 16ª posição em ranking de governo digital da OCDE.** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/brasil-conquista-16a-posicao-em-ranking-de-governo-digital-da-ocde>. Acesso em: 23 ago. 2023.

COMPRASGOV. Portal de compras do Governo Federal. Gerenciado pelo Ministério da Economia. Ata do pregão eletrônico 21/2022 (UASG 158281). Brasília, 2022. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/livre/Pregao/ata4.asp#212022-158281-5>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CROSS, K. P. *Why learning communities? Why now? About Campus*, 3 (3), 1998.

CUNHA, S.F.; ARAÚJO, M. A. D. Compras Sustentáveis: Proposta de Intervenção para as Compras Públicas Do IFPB – Campus Campina Grande. **Revista GeSec**. São Paulo, SP, Brasilv. 10, n. 2, p. 112-139. 2019.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L.; PERES, L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

DUARTE, E. N.; SATUR, R. V.; LIRA, S. L.; SILVA, N. B. X.; LIMA, E. S. Práxis de Gestão do Conhecimento no Ambiente das Organizações no Escopo da Ciência da Informação. In: **XVI Enancib**, João Pessoa. Informação, Memória e Patrimônio: do Documentos às Redes. João Pessoa, 2015.

EV.G. Escola Virtual de Governo. **Catálogo de cursos**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/catalogo>. Acesso em: 18 set. 2023.

FADEL, B.; ALMEIDA, C. C.; CASARIN, H. C.; VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JR., O. F.; BELLUZZO, R. C. B. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIN, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-02.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓES, L. D; AUGUSTO, W. M. **Recomendações para a fase de negociação na licitação: o que é a (sub)fase de negociação em uma licitação?** São Paulo: Schiefler Advocacia, 2022. Disponível em: <https://schiefler.adv.br/recomendacoes-para-a-fase-de-negociacao-na-licitacao-o-que-e-a-subfase-de-negociacao-em-uma-licitacao/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

GOMES, J. F. **A formação continuada de gestores de licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2017, 197 f. MPMGOA, UFPB, João Pessoa, 2017.

GOUVEIA, L. B.; SILVA, A. M. A infocomunicação ou a convergência das ciências da informação e da comunicação para um objeto comum. **Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas** (Portugal), n. Especial, p. 15-33, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/140514>. Acesso em: 21 ago. 2023.

HATSCHBACH, M. H. L. *Information Literacy*: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - UFRJ/ECO-MCT/IBICT, Rio de Janeiro.

IFPB. Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017. **Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**, 2017.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, 2022. **Sobre o IFPB**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb>. Acesso em: 14 ago. 2023.

IFPB. Resolução AR 13/2020, de 17 de março de 2020. **Dispõe sobre as ações no que concerne às medidas de proteção à saúde das pessoas e para o enfrentamento da disseminação Coronavírus (COVID-19)**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucoes/ano-2020/aprovadas-ad-referendum/resolucao-no-13>. Acesso em: 10 set. 2023.

IFPB-PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional IFPB 2020-2024**, 2020. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb_2020-2024.pdf/view. Acesso em: 14 set. 2023.

JARVIE, W; STEWART, J. *Conceptualizing learning in the public sector: the importance of context*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 14-30, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321261136_Conceptualizing_learning_in_the_public_sector_the_importance_of_context. Acesso em: 28 set. 2023.

JUSTEN FILHO, M. **Pregão**: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. 5. ed. São Paulo: Dialética, 2009.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 13. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018.

JUSTEN NETO, M. A negociação de condições mais vantajosas após o resultado do julgamento no Regime Diferenciado de Contratação (Lei 12.462/2011). **Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini**, Curitiba, n.º 55, setembro de 2011. Disponível em: <http://www.justen.com.br/informativo>. Acesso em: 14 set. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LATOUR, B. **Reagregando o Social**: uma introdução à teoria do Ator-rede. Salvador: Edufba, 2012.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo. Editora 34, 1999.

LÉVY, P. **A virtualização da economia**. In: O que é virtual. São Paulo: 34, 2001.

MARQUES, D. C. R. **Mapeamento de Processos no Setor Público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-Campus de Princesa Isabel**. 2018, 103 f. PPGGP, UFRN, Natal, 2018.

MARQUES, M. **Administração Pública - Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: EDITORA FERREIRA, 2009.

MARTINO, L. M. S. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes e redes**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MORAIS, J. E. A. **GESTÃO DE COMPRAS: Análise dos processos de aquisição de materiais para o PRONATEC/Mulheres Mil no Campus João Pessoa do IFPB**. 2016. 81 f. Monografia, Bacharelado em Administração, IFPB, João Pessoa, 2016.

MOREIRA, G.; SILVA, R.; MATTOS, G.; AIRES, J. **Ensino de Informática: Habilidades Requeridas para a Sociedade 5.0**. In: Congresso sobre Tecnologias na Educação, 2020, Brasil. Anais do Congresso sobre Tecnologias na Educação (Ctrl+e 2020), 2020. p. 648.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento na empresa**. Porto Alegre, 2008.

NUNES, C. A. B. **Estruturação de processos: contribuições ao entendimento do fluxo de aquisições simplificado do departamento de logística de uma IES pública**. 2021, 68 f. Bacharelado em Administração, IFPB, João Pessoa, 2021.

OLIVEIRA, I. L. A. **O uso de ferramenta de autoria na implementação de conteúdo de cursos à distância da Escola Virtual Governo (EV.G)**. Brasília: ENAP, 2020a.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática**. 9. ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2020b.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring service quality**. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale**. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420-451, 1991.

PEDREIRA, Pinho. **O teletrabalho**. Vol. 64, nº 05. 64-05/583-587. São Paulo: Revista LTr, 2000.

PEREIRA, E. R. **Análise da gestão da logística de suprimentos no IFPB**. 2023. 71 f. Monografia, Bacharelado em Administração, IFPB, João Pessoa, 2023.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, W. R.; CARVALHO, E. F.; BRITO, F. C. S.; SILVA, M. T. Análise da importância econômica e socioambiental das licitações públicas sustentáveis na percepção dos gestores que atuam no IFPB – Patos/PB. **Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - Vol. 4: Congestas** 2016.

RENNÓ, J. C. **Atualizações dos valores de dispensa de licitação**. Migalhas, 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/365940/atualizacoes-valores-de-dispensa-de-licitacao>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas da pesquisa científica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SANTOS, J. C.; MOLINA, L. G. Competência em Informação e Gestão do Conhecimento: relações necessárias. RBBB, v. 17, n. esp. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. ISSN: 1980-6949. São Paulo, p. 01-15, 2021.

SANTOS DE ARAGÃO, A. O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 280, n. 3, p. 41–66, 2021. DOI: 10.12660/rda.v280.2021.85147. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/85147>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SATUR, R.V. **Competência em informação dos profissionais negociadores na atuação nos mercados internacionais**. 2017. 449 f. Tese, PPGCI, João Pessoa, 2017.

SATUR, R. V.; AZEVEDO, A. W. Literacia informacional ou competência em informação. **PRISMA.COM**, v. 46, p. 24-35, 2021.

SATUR, R. V.; DUARTE, E. N. **Negociadores Internacionais: atuação profissional com competência**. João Pessoa: Editora CCTA, 2020.

SATUR, R. V.; SILVA, A. M. Aprendizagem Visando a Competência em Informação na Sociedade em Tempos de Infoesfera. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/48660/29748>. Acesso em: 21 ago. 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática na organização que aprende**. 38. ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SETZER, V.W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. 2015. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 18 ago. 2023.

SILVA, P.; LIMA, D. M.; COUTO, E. S. Lives de festas nos tempos da Covid-19: arranjos, vínculos e performances. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto) Biográfica**, Salvador, v. 5, n. 16, p. 1503-1517, 2020.

TEIXEIRA, N.; PONTES, B. Escola Virtual do Governo Federal: proposta de solução para a capacitação continuada a distância no serviço público federal. **Congresso Internacional del**

CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, XXII. ENAP, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3080>. Acesso em: 12 ago. 2023.

UNIÃO EUROPEIA. Diretiva nº 2014/24/UE, de 26 de dezembro de 2014. **Relativa aos contratos públicos e que revoga a Diretiva 2004/18/CE**. Estrasburgo, 2014. Disponível em: <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>. Acesso em: 28 ago. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I. de; VITORIANO, M. C. de C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 4–20, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/40647>. Acesso em: 27 set. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Disponível no link: <https://drive.google.com/file/d/13f86zz-vlIDvmo5K2HO2NJR2b7DV6N1/view>

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Gestor(a) de Compras e Licitações do IFPB,

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa sobre procedimentos de compras públicas no contexto da cultura digital na Administração Pública a partir do advento do trabalho remoto no IFPB, no caso de você concordar em participar, favor marcar (Sim, concordo em participar da pesquisa) e responder ao questionário proposto. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição, devendo apenas marcar (Não, não concordo em participar da pesquisa) e, em seguida, clicar em enviar.

A finalidade deste trabalho é a de analisar como o uso estratégico da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho na Administração Pública.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo pesquisador Álysson Albuquerque Andrade, aluno do Curso de Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), sob a orientação do Professor Dr. Roberto Vilmar Satur.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação (inclusive por essa razão o questionário é anônimo). Também alertamos que: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo, ou seja, você não precisa se identificar nesse questionário para respondê-lo; d) caso você queira, poderá ser informado de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento; e) a pesquisa é voluntária.

Quanto aos riscos e desconfortos: Como o questionário é anônimo e as perguntas não são de ordem pessoal acredita-se não haver riscos ou desconforto para os participantes.

Quanto aos benefícios: Participando dessa pesquisa você contribuirá para o término de uma dissertação e para a geração de novas informações e conhecimentos, que podem vir a ajudar tanto os atuais quanto os novos gestores de compras e licitações, bem como poderá ajudar a aprimorar a instrução processual e a forma como se compartilha o conhecimento dentro da organização aprendente.

Quanto ao custo/reembolso para o participante: Não haverá nenhum gasto com sua participação e você também não receberá nenhum pagamento com a sua participação.

Quanto à confidencialidade da pesquisa: Seus dados serão mantidos em sigilo e sua privacidade será preservada, inclusive por essa razão o questionário é anônimo.

O pesquisador estará à sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Contato do Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador ou enviar mensagem de texto via *whatsapp* ou *telegram*: (83) 99946-1635.

Ou enviar e-mail para: allysson.albuquerque@ifpb.edu.br.

Endereço (Local de Trabalho):

Rodovia PB 121 (estrada para Areial), S/N, Esperança-PB, CEP 58135-000.

ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Cordialmente,

Állysson Albuquerque Andrade
Pesquisador Responsável

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (PRÉ-TESTE)



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)

 Não compartilhado



* Indica uma pergunta obrigatória



Prezado(a),

Eu me chamo Álysson Albuquerque Andrade, servidor técnico-administrativo no IFPB, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes na UFPB (MPGOA/UFPB).

Você foi convidado(a) a participar da minha pesquisa de mestrado, cujo tema é: "**CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB**", cuja finalidade é a de analisar como o uso estratégico da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho na Administração Pública.

O questionário é composto de 03 partes: Informações gerais do gestor de compras e licitações; Percepção dos processos de contratações públicas; e Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital. Todas as respostas serão recebidas diretamente pelo pesquisador, com orientação do professor Dr. Roberto Vilmar Satur, e a sua participação será voluntária, sigilosa e anônima, com tempo médio para responder a pesquisa de 3 a 5 minutos.

Por favor, leia atentamente antes de responder e marque a opção que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.

A pesquisa não possui risco relacionado, todas as informações são estritamente acadêmicas e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, resguardando a identidade dos sujeitos respondentes, conforme prevê o Código de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Em anexo, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Se tiver alguma dúvida, estarei à disposição para esclarecer antes, durante e após a pesquisa, no e-mail: allysson.albuquerque@ifpb.edu.br ou pelo telefone (whatsapp): 83 999461635.

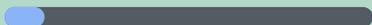
Obrigado!



No link: https://drive.google.com/file/d/13f86zz-_vllDvmo5K2HO2NJR2b7DV6N1/view?usp=sharing, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Após a leitura do texto acima, manifesto que: *

- Sim, concordo em participar da pesquisa.
- Não, não concordo em participar da pesquisa

 Página 1 de 9

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Tempo de atuação como gestor de compras e licitação no IFPB: *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Ao receber a atribuição de gestor de compras e/ou licitações, houve encaminhamento para realização de curso específico para desempenho das atividades? *

- Sim
- Não

Página 2 de 9

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Em seu tempo de atuação, havia uma definição clara das atribuições dos atores envolvidos nos procedimentos de compras públicas e licitação na sua unidade? *

- Sim
- Não

Havia uma definição clara sobre o(s) responsável(is) pela elaboração dos documentos da fase interna das compras e licitações? *

- Sim
- Não

Em seu tempo de atuação, as pesquisas de preço conseguiam refletir o preço devidamente praticado no mercado? *

- Sim
- Não



Em seu tempo de atuação, você tinha conhecimento de algum manual de procedimentos de compras públicas e licitação no âmbito do IFPB? *

Sim

Não

Página 3 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Em seu tempo de atuação, você fazia uso de algum manual de procedimentos de compras públicas e licitação? *

- Sim
- Não

Caso tenha marcado **SIM**, qual manual você fazia uso?

Sua resposta

Na sua opinião, o desenho das atividades de compras públicas em fluxogramas seria de alguma relevância para o bom desempenho da função de gestor de compras e licitações? *

- Sim
- Não



Você fazia uso de checklist, para fins de verificar a regularidade da instrução processual? *

- Sim
- Não

Na sua visão, os preços homologados eram coerentes com os materiais fornecidos ou serviços prestados no IFPB? *

- Sim
- Não

Você já realizou algum tipo de negociação nos procedimentos de compras públicas em que você atuou como gestor? *

- Nunca realizei negociação
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e HOUVE redução do valor proposto
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e NÃO HOUVE redução do valor proposto

Você considera satisfatório o modo de negociação disponível ao gestor de compras e licitação no ordenamento jurídico brasileiro? *

- Sim. A forma atual é suficiente
- Não. Há pouca margem para negociar com os licitantes

Página 4 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 1 - Formação de Base Pessoal do Conhecimento

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa que está pouco preparado ou usa pouco, ou não executa; e 7 significa que você usa muito ou está totalmente preparado para isso ou que executa; e os demais números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7, para que possa indicar o nível que considerar adequado para cada situação.



O nível de conhecimentos profissionais, aplicados à área de compras e licitação * durante sua atuação como gestor de compras e licitações:

	1	2	3	4	5	6	7
Qual o seu nível de conhecimento em compras diretas para o desempenho de suas funções?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento em licitações para o desempenho de suas funções?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre planilha de custos e pesquisa de preços?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?	<input type="radio"/>						



**Sobre formas de aquisição da base de conhecimento durante sua atuação como *
gestor de compras e licitações:**

	1	2	3	4	5	6	7
Você interage com outras pessoas experientes na área e aprende com elas (relação mestre-discípulo)?	<input type="radio"/>						
Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos presenciais na área de compras e licitações ou procura outras formas de aprendizagem na área?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística e compras públicas, promovidos pela Escola Virtual do Governo Federal (EV.G)/ENAP?	<input type="radio"/>						
Você participa de comunidades de práticas (grupos que trocam conhecimento	<input type="radio"/>						



... e informação
acerca dos
procedimentos
de compras e
licitação e de
toda a
legislação
aplicável)?

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 2: Acesso e uso de tecnologias

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



Conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs) durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você considera relevante o uso das TICs/TDICs no desempenho de suas funções?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para partilhar informações nas atividades de compras e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, garantindo qualidade do serviço e cumprimento dos prazos?	<input type="radio"/>						





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 3: Acesso e Uso da Informação

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



Necessidade da Informação durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?



Busca da Informação durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?

Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?

Você evita ter acesso a informações por meios que ferem os princípios éticos?

Uso da Informação durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?

Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?

Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?

Página 7 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 4: Interação e retorno social com sabedoria

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



Sobre ser um eterno aprendiz durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (lifelong learning)

Você valoriza e busca aprender com os mais antigos da sua área?



**Sobre transformar informações em novos conhecimentos durante sua atuação *
como gestor de compras e licitações:**

	1	2	3	4	5	6	7
Você se considera um gestor do conhecimento?	<input type="radio"/>						
Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?	<input type="radio"/>						
Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?	<input type="radio"/>						



Sobre socializar o que sabe durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

Você costuma
partilhar as
informações e
conhecimentos
da sua
atividade
profissional
com outras
pessoas?

Quando alguém
te procura e
mostra
interesse em
aprender, você
costuma
ensinar o que
sabe?

Você costuma
registrar,
explicar e
publicar o que
sabe de forma
escrita (artigos,
livros),
gravações, etc
para socializar
com outras
pessoas?



Sobre interagir e dar retorno social durante sua atuação como gestor de compras e licitações: *

1 2 3 4 5 6 7

No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?

Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?

Página 8 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Sexo: *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Qual a sua faixa etária? *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 50 anos
- Acima de 51 anos



Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Qual a sua área de formação? *

Sua resposta

Há alguma consideração que ache relevante registrar? (Sugestão de nova pergunta, correção, críticas etc)

Sua resposta

Muito obrigado por sua participação. Suas respostas são muito importantes para esta pesquisa. Estarei à disposição nos canais de comunicação disponibilizados.

Página 9 de 9

Voltar

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (CONSOLIDADO)



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)

 Não compartilhado



* Indica uma pergunta obrigatória



Prezado(a),

Eu me chamo Álysson Albuquerque Andrade, servidor técnico-administrativo no IFPB, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes na UFPB (MPGOA/UFPB).

Você foi convidado(a) a participar da minha pesquisa de mestrado, cujo tema é: "**CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB**", cuja finalidade é a de analisar como o uso estratégico da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho na Administração Pública.

O questionário é composto de 03 partes: Informações gerais do gestor de compras e licitações; Percepção dos processos de contratações públicas; e Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital. Todas as respostas serão recebidas diretamente pelo pesquisador, com orientação do professor Dr. Roberto Vilmar Satur, e a sua participação será voluntária, sigilosa e anônima, com tempo médio para responder a pesquisa de 3 a 5 minutos.

Por favor, leia atentamente antes de responder e marque a opção que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.

A pesquisa não possui risco relacionado, todas as informações são estritamente acadêmicas e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, resguardando a identidade dos sujeitos respondentes, conforme prevê o Código de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Em anexo, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Se tiver alguma dúvida, estarei à disposição para esclarecer antes, durante e após a pesquisa, no e-mail: allysson.albuquerque@ifpb.edu.br ou pelo telefone (whatsapp): 83 999461635.

Obrigado!



No link: https://drive.google.com/file/d/13f86zz-_vllDvmo5K2HO2NJR2b7DV6N1/view?usp=sharing, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Após a leitura do texto acima, manifesto que: *

- Sim, concordo em participar da pesquisa.
- Não, não concordo em participar da pesquisa

Página 1 de 9

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB: *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Ao receber a atribuição de gestor de compras e/ou licitações, houve encaminhamento para realização de curso específico para desempenho das atividades? *

- Sim
- Não

Página 2 de 9

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Há definição clara das atribuições dos atores envolvidos nos procedimentos de compras diretas e licitações na sua unidade? *

- Sim
- Não

Há uma definição clara sobre o responsável pela elaboração do ETP (Estudo Técnico Preliminar) na sua unidade? *

- Sim
- Não

Há uma definição clara sobre o responsável pela pesquisa de preços na sua unidade? *

- Sim
- Não



Você considera que as pesquisas de preço realizadas pela sua unidade conseguem refletir o preço devidamente praticado no mercado? *

- Sim
- Não

Há uma definição clara sobre o responsável pela elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico? *

- Sim
- Não

Você tem conhecimento de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras diretas e licitações) no âmbito do IFPB? *

- Sim
- Não

Página 3 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



✉ Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Você faz uso de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras * diretas e/ou licitações)?

- Sim
- Não

Caso tenha marcado **SIM**, qual manual você já utilizou ou faz uso?

Sua resposta

Na sua opinião, o desenho das atividades de compras públicas em fluxogramas * seria de alguma relevância para o bom desempenho da função de gestor de compras e licitações?

- Sim
- Não

Você faz uso de checklist, para fins de verificar a regularidade da instrução do * procedimento da compra pública realizada?

- Sim
- Não



Você se considera conhecedor de todas as etapas e documentos necessários para uma correta instrução processual de compras públicas? *

- Sim
- Não

Você considera que os preços homologados são coerentes com os materiais fornecidos ou serviços prestados no IFPB? *

- Sim
- Não

Você já realizou algum tipo de negociação nos procedimentos de compras públicas em que você atuou como gestor da compra direta ou licitação? *

- Nunca realizei negociação
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e HOUVE redução do valor proposto
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e NÃO HOUVE redução do valor proposto
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta, COM e SEM redução do valor proposto

Você considera satisfatório o modo de negociação disponível ao gestor de compras e licitação no ordenamento jurídico brasileiro? *

- Sim. A forma atual é suficiente
- Não. Há pouca margem para negociar com os licitantes

Página 4 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 1 - Formação de Base Pessoal do Conhecimento

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Sobre o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas: *

	1	2	3	4	5	6	7
Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?	<input type="radio"/>						



Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br?

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização?

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno?

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?

<input type="radio"/>							
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------



b) Sobre formas de aquisição da base de conhecimento: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?	<input type="radio"/>						

Página 5 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 2: Acesso e uso de tecnologias

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



**Conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e
Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs):**

*

	1	2	3	4	5	6	7
Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma	<input type="radio"/>						



remota,
garantindo
qualidade do
serviço e
cumprimento
dos prazos?

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 3: Acesso e Uso da Informação

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Necessidade da Informação: *

1 2 3 4 5 6 7

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?



b) Busca da Informação: *

1

2

3

4

5

6

7

Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?

Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?

Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?



c) Uso da Informação: *

1

2

3

4

5

6

7

Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos?

Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?

Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?

Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?

Página 7 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 4: Interação e retorno social com sabedoria

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Sobre ser um eterno aprendiz: *

1

2

3

4

5

6

7

Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (lifelong learning)

Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?



b) Sobre transformar informações em novos conhecimentos: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação)	<input type="radio"/>						
Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?	<input type="radio"/>						
Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?	<input type="radio"/>						



c) Sobre socializar o que sabe: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você costuma partilhar as informações e conhecimentos da sua atividade profissional com outras pessoas?	<input type="radio"/>						
Quando alguém te procura e mostra interesse em aprender, você costuma ensinar o que sabe?	<input type="radio"/>						
Você costuma registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas?	<input type="radio"/>						



d) Sobre interagir e dar retorno social: *

1 2 3 4 5 6 7

No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?

Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?

Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?

Página 8 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

licitacao.esperanca@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Sexo: *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Qual a sua faixa etária? *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 50 anos
- Acima de 51 anos



Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Qual a sua área de formação? *

Sua resposta

Há alguma consideração que ache relevante registrar? *

Sua resposta

Muito obrigado por sua participação. Suas respostas são muito importantes para esta pesquisa. Estarei à disposição nos canais de comunicação disponibilizados.

Página 9 de 9

Voltar

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (ESPECIALISTA)



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)

 Não compartilhado



* Indica uma pergunta obrigatória



Prezado(a),

Eu me chamo Álysson Albuquerque Andrade, servidor técnico-administrativo no IFPB, sou aluno do Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes na UFPB (MPGOA/UFPB).

Você foi convidado(a) a participar da minha pesquisa de mestrado, cujo tema é: "**CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB**", cuja finalidade é a de analisar como o uso estratégico da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho na Administração Pública.

O questionário é composto de 03 partes: Informações gerais do gestor de compras e licitações; Percepção dos processos de contratações públicas; e Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital. Todas as respostas serão recebidas diretamente pelo pesquisador, com orientação do professor Dr. Roberto Vilmar Satur, e a sua participação será voluntária, sigilosa e anônima, com tempo médio para responder a pesquisa de 3 a 5 minutos.

Por favor, leia atentamente antes de responder e marque a opção que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.

A pesquisa não possui risco relacionado, todas as informações são estritamente acadêmicas e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, resguardando a identidade dos sujeitos respondentes, conforme prevê o Código de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Em anexo, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Se tiver alguma dúvida, estarei à disposição para esclarecer antes, durante e após a pesquisa, no e-mail: allysson.albuquerque@ifpb.edu.br ou pelo telefone (whatsapp): 83 999461635.

Obrigado!



No link: https://drive.google.com/file/d/13f86zz-_vllDvmo5K2HO2NJR2b7DV6N1/view?usp=sharing, consta o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que informa sobre as questões éticas e o zelo que temos por esta pesquisa.

Após a leitura do texto acima, manifesto que: *

- Sim, concordo em participar da pesquisa.
- Não, não concordo em participar da pesquisa

Página 1 de 9

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Tempo de atuação como gestor de compras e licitações no IFPB: *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Ao receber a atribuição de gestor de compras e/ou licitações, houve encaminhamento para realização de curso específico para desempenho das atividades? *

- Sim
- Não

Página 2 de 9

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)



Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Havia definição clara das atribuições dos atores envolvidos nos procedimentos de compras diretas e licitações na sua unidade? *

- Sim
- Não

Havia uma definição clara sobre o responsável pela elaboração do ETP (Estudo Técnico Preliminar) na sua unidade? *

- Sim
- Não

Havia uma definição clara sobre o responsável pela pesquisa de preços na sua unidade? *

- Sim
- Não



Você considera que as pesquisas de preço realizadas pela sua unidade conseguiram refletir o preço devidamente praticado no mercado? *

- Sim
- Não

Havia uma definição clara sobre o responsável pela elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico? *

- Sim
- Não

Você tem conhecimento de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras diretas e licitações) no âmbito do IFPB? *

- Sim
- Não

Página 3 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção dos processos de contratações públicas

Você fazia uso de algum manual de procedimentos de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)? *

- Sim
- Não

Caso tenha marcado **SIM**, qual manual você já utilizou ou faz uso?

Sua resposta

Na sua opinião, o desenho das atividades de compras públicas em fluxogramas seria de alguma relevância para o bom desempenho da função de gestor de compras e licitações? *

- Sim
- Não

Você fazia uso de checklist, para fins de verificar a regularidade da instrução do procedimento da compra pública realizada? *

- Sim
- Não



Você se considera conhecedor de todas as etapas e documentos necessários para uma correta instrução processual de compras públicas? *

- Sim
- Não

Você considera que os preços homologados eram coerentes com os materiais fornecidos ou serviços prestados no IFPB? *

- Sim
- Não

Você já realizou algum tipo de negociação nos procedimentos de compras públicas em que você atuou como gestor da compra direta ou licitação? *

- Nunca realizei negociação
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e HOUVE redução do valor proposto
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta e NÃO HOUVE redução do valor proposto
- Já realizei negociação em licitação ou compra direta, COM e SEM redução do valor proposto

Você considera satisfatório o modo de negociação disponível ao gestor de compras e licitação no ordenamento jurídico brasileiro? *

- Sim. A forma atual é suficiente
- Não. Há pouca margem para negociar com os licitantes

Página 4 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 1 - Formação de Base Pessoal do Conhecimento

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Sobre o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas: *

	1	2	3	4	5	6	7
Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)?	<input type="radio"/>						



Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br ?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno?	<input type="radio"/>						
Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?	<input type="radio"/>						



b) Sobre formas de aquisição da base de conhecimento: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?	<input type="radio"/>						

Página 5 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 2: Acesso e uso de tecnologias

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



**Conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e
Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs):**

*

	1	2	3	4	5	6	7
Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e partilhar o que sabe com outras pessoas?	<input type="radio"/>						
Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma	<input type="radio"/>						



remota,
garantindo
qualidade do
serviço e
cumprimento
dos prazos?

Página 6 de 9

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários





Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 3: Acesso e Uso da Informação

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Necessidade da Informação: *

1

2

3

4

5

6

7

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar?

Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?



b) Busca da Informação: *

1

2

3

4

5

6

7

Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área?

Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação?

Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?



c) Uso da Informação: *

1 2 3 4 5 6 7

Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos?

Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo?

Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras?

Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?

Página 7 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Competências do gestor de compras públicas, organizações aprendentes e cultura digital

DIMENSÃO 4: Interação e retorno social com sabedoria

Escala: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 – Considerando que 1 significa nada, não, irrisório, discordo totalmente; e 7 significa plenamente, sim, totalmente, máximo, concordo totalmente. Os restantes números são valores intermediários crescentes até chegar ao 7. Use o número da escala que seja mais adequado ao seu caso para cada uma das situações.



a) Sobre ser um eterno aprendiz: *

1

2

3

4

5

6

7

Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (lifelong learning)

Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?



b) Sobre transformar informações em novos conhecimentos: *

	1	2	3	4	5	6	7
Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação)	<input type="radio"/>						
Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional?	<input type="radio"/>						
Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?	<input type="radio"/>						



c) Sobre socializar o que sabe: *

1

2

3

4

5

6

7

Você costuma
partilhar as
informações e
conhecimentos
da sua
atividade
profissional
com outras
pessoas?

Quando alguém
te procura e
mostra
interesse em
aprender, você
costuma
ensinar o que
sabe?

Você costuma
registrar,
explicar e
publicar o que
sabe de forma
escrita (artigos,
livros),
gravações, etc
para socializar
com outras
pessoas?



d) Sobre interagir e dar retorno social: *

1 2 3 4 5 6 7

No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas?

Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento?

Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?

Página 8 de 9

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



Convite para pesquisa acadêmica sobre compras públicas (IFPB)

allysson.albuquerque@ifpb.edu.br [Alternar conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Informações gerais do gestor de compras e licitações

Sexo: *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Qual a sua faixa etária? *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 50 anos
- Acima de 51 anos



Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Qual a sua área de formação? *

Sua resposta

Há alguma consideração que ache relevante registrar? *

Sua resposta

Muito obrigado por sua participação. Suas respostas são muito importantes para esta pesquisa. Estarei à disposição nos canais de comunicação disponibilizados.

Página 9 de 9

Voltar

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Instituto Federal da Paraíba. [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



**APÊNDICE E – MANUAL DE LICITAÇÕES E COMPRAS DIRETAS – INSTRUÇÃO
PROCESSUAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

MANUAL DE LICITAÇÕES E COMPRAS DIRETAS

INSTRUÇÃO PROCESSUAL E
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

MINUTA



**INSTITUTO
FEDERAL**
Paraíba

Versão
2023.1



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

Manual de Licitações e Compras Diretas Instrução processual e aprendizagem organizacional

Elaboração: Álysson Albuquerque Andrade (CCL-ES)
Durante o mestrado MPMGOA/UFPB, com orientação do Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur

Colaboração: Maria Luiza Moraes Delgado Lucena (Estagiária CCL-ES)
Ingrid Paloma da Costa Porto (Estagiária DAPF-ES)

Última atualização
Novembro – 2023

Expediente

Reitora do IFPB

Mary Roberta Meira Marinho

Pró-Reitoria de Administração e Finanças

José Albino Nunes



Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL-RE)

Carlos Diego dos Santos Carvalho

Coordenação de Licitação de Bens e Serviços (CLBS-RE)

Alex Sandro da Rocha

Coordenação de Licitação de Obras (CLO-RE)

Francisco José da Costa Júnior

Coordenação de Contratos (CC-RE)

Emmanuel de Figueiredo Barbosa

Coordenação de Fiscalização de Contratos (CFC-RE)

Thiago Alves de Menezes

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus Cabedelo (CCL-CB)

Thayssa Daniela da Silva Gomes

Coordenação de Compras Licitações e Contratos – IFPB Campus Campina Grande (CCLC-CG)

Aluska Farias de Oliveira Amaral

Coordenação de Compras, Contratos e Licitações – IFPB Campus Catolé do Rocha (CCLC-CR)

Celso Cardoso da Silva

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus Cajazeiras (CCL-CZ)

Rafael Artemis Lins dos Santos

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus Esperança (CCL-ES)

Állysson Albuquerque Andrade

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus Guarabira (CCL-GB)

Anderson Oliveira de Pontes

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus Itabaiana (CCL-IB)

Kleitton Terdis Firmino Rodrigues

Coordenação de Compras, Contratos e Licitações – IFPB Campus Itaporanga

Luyz Paullo Targino Saturnino

Coordenação de Compras e Licitações – IFPB Campus João Pessoa (CCL-JP)

Karolina Yonara Lucena de Castro

Coordenação de Compras – IFPB Campus Monteiro (CC-MT)

Daniel José Vitoriano da Silva

Coordenação de Licitações – IFPB Campus Monteiro (CL-MT)

Safira Mabel Bezerra Farias

Coordenação de Compras e Contratos - IFPB-Campus Picuí (CCC-PC)

Vanessa Karla da Paz Silva

Coordenação de Compras, Licitações e Contratos - IFPB-Campus Princesa Isabel (CCLC-PI)

Robson Antônio Miranda de Lima

Coordenação de Compras e Licitações - IFPB-Campus Patos (COLIC-PT)

Jessyka Pereira de Lima

Coordenação de Compras, Contratos e Licitações - IFPB-Campus Santa Luzia (CCLC-SL)

Paulo Henrique Meneses Brasil

Coordenação de Compras, Licitações e Contratos – IFPB Campus Santa Rita (CCLC-SR)

Leonardo Freire de Mendonça Soares

Coordenação de Licitações – IFPB Campus Sousa (CLICITA-SS)

Laise Helena Andrade Lopes

Sobre este Manual

Esse Manual surgiu, primeiramente, da demanda urgente dos gestores de compras diretas e licitações, bem como de vários atores que participam do processo de compras públicas, quanto à padronização e estruturação dos documentos e procedimentos realizados.

E, em um segundo momento, da pesquisa realizada no mestrado profissional no Programa de Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB, na qual se investigava o perfil dos gestores de compras públicas do IFPB, suas percepções quanto aos procedimentos e como o trabalho remoto e as novas competências necessárias para procedimentos de negociações e compras do IFPB, em tempos de cultura digital na Administração Pública, alteraram o proceder profissional e organizacional obrigando estes a terem novos aprendizados.

O produto dessa pesquisa está materializado neste Manual, que se diferencia por abordar os procedimentos, fluxos, documentos e atribuições, tendo como base o gerenciamento informacional em uma organização aprendente, a partir das teorias da Gestão do Conhecimento nas organizações e dos modelos de competência digital e de informação.

Aqui serão encontradas indicações de cursos para cada módulo apresentado, de forma a fomentar a capacitação contínua e o desenvolvimento das competências dentro do IFPB.

Com o objetivo de organizar e racionalizar os trâmites processuais, em todas as suas etapas, interna e externa, as orientações previstas nesse documento poderão melhorar a eficácia das aquisições, com o atendimento das disposições legais vigentes, de modo a contribuímos para a manutenção das atividades meio e finalísticas do Instituto.

Ressaltamos que a consulta a este Manual deve estar sempre acompanhada da leitura e estudo sistemático da Lei de Licitações e Contratos e demais normativos. Quaisquer sugestões ou questionamentos poderão ser enviados clicando nesse [Link](#).

Com a publicação do manual, no âmbito do IFPB, a Instituição estará cumprindo uma de suas metas estratégicas, prevista no PDI 2020-2024, de propiciar a interação de todos os 21 Campi, assim como a socialização das melhores práticas de gestão, adotando um modelo de gestão colaborativa, solidária e sustentável replicado na gestão de compras do IFPB, para a realização das licitações, que resulte no processo compartilhado de aquisições de bens e serviços entre os *Campi* e Reitoria, com a divisão e o desenvolvimento das atividades por todos os setores de compras do IFPB.

//Sumário

1	LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	6
2	ATRIBUIÇÕES GERAIS	7
3	CONCEITOS PRINCIPAIS	9
4	PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO	11
5	PREGÃO ELETRÔNICO	29
6	DISPENSA	33
7	INEXIGIBILIDADE	36
	REFERÊNCIAS	40
	HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES	41

1. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

Procedimentos comuns a serem observados nas contratações com fundamento na Lei nº 14.133/2021, os quais têm por finalidade cumprir normas infralegais e subsidiar a Administração na escolha da modalidade licitatória ou contratação direta a ser utilizada.

Base legal:

LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021;

DECRETO Nº 8.538, DE 06 DE OUTUBRO DE 2015 (TRATAMENTO DIFERENCIADO ÀS ME/EPP);

DECRETO Nº 10.947, DE 25 DE JANEIRO DE 2022 (PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL);

DECRETO Nº 11.462, DE 31 DE MARÇO DE 2023 (SRP);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SGD/ME Nº 40, DE 22 DE MAIO DE 2020 (ETP DIGITAL);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES Nº 58, DE 8 DE AGOSTO DE 2022 (ETP);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 65, DE 7 DE JULHO DE 2021 (PESQUISA DE PREÇOS);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 67, DE 8 DE JULHO DE 2021 (DISPENSA ELETRÔNICA);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 73, DE 30 DE SETEMBRO DE 2022 (JULGAMENTO POR MENOR PREÇO OU MAIOR DESCONTO);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 81, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2022 (TR);

INSTRUÇÃO NORMATIVA SGD/ME Nº 94, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2022 (SOLUÇÕES DE TIC);

PORTARIA SEGES/ME Nº 938, DE 2 DE FEVEREIRO DE 2022 (CATÁLOGO ELETR. DE PADRONIZAÇÃO);

2. ATRIBUIÇÕES GERAIS

Os setores de Compras e Licitações são os responsáveis pela realização dos procedimentos licitatórios com vistas às aquisições de bens e contratações de serviços em gerais, conduzindo, gerenciando e controlando todas as fases dos certames licitatórios.

Compete ao Gestor de Compras e Licitação:

- Executar os procedimentos licitatórios (como os pregões) e os não licitatórios (como as dispensas de licitação e inexigibilidade), analisando inclusive as intenções de recursos e/ou pedidos de impugnações;
- Analisar, corrigir e propor melhorias aos responsáveis pela pesquisa de preços;
- Revisar e orientar a equipe de planejamento quando da elaboração dos instrumentos convocatórios e seus anexos;
- Receber, examinar e julgar os documentos e procedimentos relativos às licitações e às compas diretas no âmbito da unidade;
- Encaminhar as publicações ao Diário Oficial da União, PNCP e demais meios exigidos por lei, dos editais das licitações da unidade e outros atos que se fizerem necessários;
- Gerenciar a vigência das ARP's e licitações realizadas pela unidade bem como daquelas em que é participante ou realizou adesão;
- Elaborar, juntamente com a autoridade superior, um cronograma das compras e licitações a serem realizadas no exercício;
- Fornecer toda a documentação necessária para a boa gestão e fiscalização dos contratos resultantes das licitações;
- Atualizar-se quanto à legislação e à jurisprudência relacionadas a licitações e compras diretas;
- Orientar quanto ao uso obrigatório das minutas atualizadas dos documentos da licitação, elaboradas pela AGU;

- Promover a transparência das informações referentes às licitações e compras da unidade;
- Acompanhar e participar na elaboração do Plano Anual de Contratações da unidade em cada exercício;
- Acompanhar, orientar e controlar as atividades que são designadas aos estagiários lotados no setor;
- Propor à autoridade superior a nomeação de membros da equipe de pregão e da comissão de planejamento da contratação;
- Analisar e coordenar as inclusões de Intenção de Registro de Preço (IRP) no sistema ComprasGOV;

3. CONCEITOS PRINCIPAIS

COMPRA: É toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, considerada imediata aquela com prazo de entrega de até 30 (trinta) dias da ordem de fornecimento (**Lei 14.133/21**);

SERVIÇO: Atividade ou conjunto de atividades destinadas a obter determinada utilidade, intelectual ou material, de interesse da Administração (**Lei 14.133/21**);

BENS E SERVIÇOS COMUNS: Aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado (**Lei 14.133/21**);

SERVIÇOS E FORNECIMENTOS CONTÍNUOS: Serviços contratados e compras realizadas pela Administração Pública para a manutenção da atividade administrativa, decorrentes de necessidades permanentes ou prolongadas (**Lei 14.133/21**);

SERVIÇOS CONTÍNUOS COM REGIME DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA: Aqueles cujo modelo de execução contratual exige, entre outros requisitos, que os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços e que possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos (**Lei 14.133/21**);

SERVIÇOS NÃO CONTÍNUOS OU CONTRATADOS POR ESCOPO: Aqueles que impõem ao contratado o dever de realizar a prestação de um serviço específico em período predeterminado, podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto (**Lei 14.133/21**);

SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS DE NATUREZA PREDOMINANTEMENTE INTELLECTUAL: Aqueles realizados em trabalhos relativos a treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, entre outros (**Lei 14.133/21**);

LICITAÇÃO: É um procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições pré estabelecidas em ato convocatório, empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços (**Tribunal de Contas da União – TCU**);

Recomendação de cursos

► Noções Introdutórias de Licitação

Este curso apresenta os principais pontos da legislação referente a licitações e contratos celebrados pela Administração Pública, proporcionando informações básicas e introdutórias sobre o assunto. O curso aborda o conceito de licitação, os princípios da Administração Pública e das licitações, as fases do processo licitatório, os atos de dispensa e inexigibilidade, e as noções gerais sobre os contratos administrativos.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 136\)](#)

► Nova lei de Licitações: Visão Geral

Com o advento da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), os órgãos e entidades da administração pública, bem como diversas empresas terão que promover mudanças nas suas formas de contratação. Neste curso, você conhecerá os objetivos, princípios, abrangência e a aplicabilidade dessa legislação, bem como as respectivas regras de transição para a sua implementação. Atualizado conforme NLCC (lei 14.133).

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 486\)](#)



4. PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

A primeira e mais importante etapa de uma aquisição ou contratação é o planejamento, pois o procedimento licitatório prevê algumas etapas obrigatórias e isto leva algum tempo. Em casos de serviços terceirizados ou eventos anuais, sempre é possível prever o que será necessário com bastante antecedência.

Inicialmente entendida apenas como uma boa prática administrativa, evoluiu e foi erigida a imperativo legal, conforme se extrai da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Com a elaboração dos Planos de Contratações Anuais (PCA), o IFPB e todas as suas unidades são capazes de aperfeiçoar a governança e a gestão de suas contratações, possibilitando a maximização dos resultados institucionais e o uso racional dos recursos públicos.

O sistema PGC (Planejamento e Gerenciamento das Contratações) é uma ferramenta eletrônica que consolida todas as contratações que o IFPB pretende realizar no exercício subsequente, acompanhadas dos respectivos Estudos preliminares e Gerenciamento de riscos.



A ferramenta permite a elaboração do Plano de Contratações Anuais, por meio de módulos de preenchimento simplificado, estruturando as informações relativas ao planejamento das contratações públicas dos órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Para conferir os itens aprovados/incluídos no(s) PCA(s) do IFPB, existem três caminhos possíveis:

Acessando o Painel de Compras do Governo Federal, através do link: [Planejamento](#)
(Buscar por Código/nome UASG XXXXXX)

Acessando no site do Campus a página de Compras e Licitações, através do link: [Site oficial](#)

Acessando diretamente o Sistema PGC, através do link: [PGC \(ComprasGov\)](#)
(Alternativa disponível apenas para Unidades Requisitantes com login/senha de acesso).

Você poderá visualizar o passo a passo da inclusão dos itens no PGC e aprender um pouco acerca do Planejamento e Gerenciamento das Contratações através do tutorial disponível no link a seguir: [Sistema PGC](#)

A Equipe de Planejamento das Contratações é formalmente designada através da PORTARIA.

Trata-se do conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros (**Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**)

São atribuições da Equipe de Planejamento das Contratações, entre outras, a de:

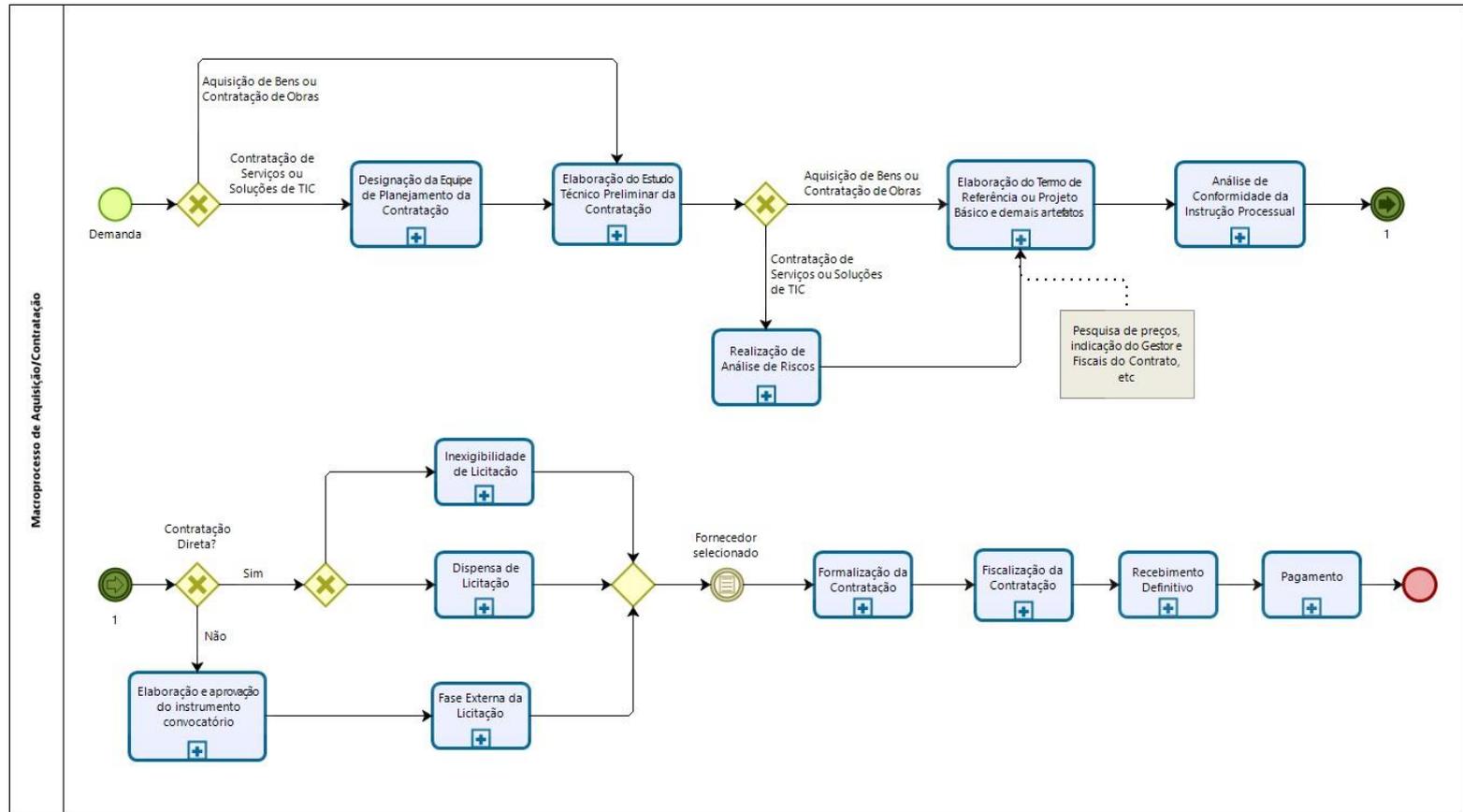
- Elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares Digitais e do Gerenciamento de Riscos da contratação dos bens e serviços em conjunto com a área demandante;
- Elaboração do mapa de preços em conjunto com a área demandante;
- Auxiliar o setor demandante na elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico.

Recomendamos a consulta à Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, com a adoção e manutenção dos mecanismos lá previstos. [Link Portaria 8.678/21](#)

A governança nas contratações públicas da Lei nº 14.133/2021 possui importância fundamental. A AGU (2023) recomenda a leitura do artigo “Governança e Planejamento das Contratações: a Pedra Fundamental para a Eficiência do Processo Licitatório”, de autoria da advogada da União Michelle Marry Marques da Silva, publicado no livro “Governança e Compliance no Setor Público”, da Editora Thoth.

Link para acesso: [Artigo sobre Governança nas Contratações](#)

Fluxograma1 – Macroprocesso de Aquisição/Contratação



Fonte: Adaptado de UFC (2023)

Documentos que instruem os processos de compras diretas e licitações

► Documento de Formalização da Demanda - DFD

O Documento de Formalização de Demanda (DFD) é o documento inicial para dar início a um processo de aquisição de produtos ou serviços que não estão disponíveis no IFPB. O DFD não é um formulário, e sim um documento que deve ser construído levando em consideração as informações intrínsecas da demanda do setor requisitante, que evidencia e detalha a necessidade de contratação.

O artigo 2º, do inciso IV, do Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, define o DFD como artefato que fundamenta o plano de contratações anual, sendo confeccionados no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) e constituem a base do plano de contratações anual.

Para confeccionar o seu DFD no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações o requisitante deverá acessar a plataforma [ComprasGov](#).

O servidor, antes de dar início à solicitação, deverá consultar o gestor de contratos do campus para conferir a existência de contrato do serviço requerido, assim como o gestor de patrimônio e almoxarifado quanto à disponibilidade de material.

Somente após essa verificação é que o servidor irá formalizar o DFD através do SUAP. Após o preenchimento de todas as informações necessárias no DFD, o documento deverá ser anexado ao processo referente à requisição e tramitado para a Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças da unidade, solicitando a autorização da contratação e consulta quanto à disponibilidade orçamentária

Os seguintes elementos são considerados necessários no DFD:

- a) Nome da área requisitante ou técnica com a identificação do responsável;
- b) A descrição do objeto da contratação, com a indicação exata do número do CATMAT/CATSER;
- c) A justificativa da necessidade da contratação;

- d) A quantidade de serviço ou produtos a serem adquiridos, considerada a expectativa de consumo anual;
- e) Grau de prioridade da compra ou da contratação em baixo, médio ou alto, de acordo com a metodologia estabelecida pelo órgão ou pela entidade contratante;
- f) A previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços ou recebimento dos produtos;

Você poderá clonar e editar o seu DFD, a partir dos dados do PGC, através da minuta disponível no link a seguir:

[Minuta DFD \(SUAP\)](#)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS ESPERANÇA

DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

IDENTIFICAÇÃO	
Órgão/Entidade: IFPB - <i>Campus</i> Esperança	
Setor Requisitante (Unidade/Setor/Departamento): CCL-ES/DAPF-ES	
Responsável pela demanda: Állysson Albuquerque Andrade	Matrícula/SIAPE: 2334176
E-mail: allysson.albuquerque@ifpb.edu.br	Telefone: (83) 99646-4979
OBJETO	
Contratação de serviços de fornecimento parcelado de água potável, por meio de caminhões-pipa, com capacidade para 10m ³ (dez metros cúbicos), para atender às necessidades do Instituto Federal da Paraíba - <i>Campus</i> Esperança.	

► Mapa de Preços e Planilhas de Custos e Formação de Preços

O Mapa de Preços é o documento que formaliza a pesquisa de preços estimados. Os preços estimados correspondem ao valor obtido a partir de método matemático aplicado em série de preços coletados, devendo desconsiderar, na sua formação, os valores inexequíveis, os inconsistentes e os excessivamente elevados.

O Mapa de Preços deverá conter:

- Identificação do agente responsável pela cotação;
- A caracterização das fontes consultadas;
- A série de preços coletados;
- O método matemático aplicado para a definição do valor estimado; e
- As justificativas para a metodologia utilizada.

A pesquisa de preços consiste em procedimento prévio e indispensável para a verificação de existência de recursos suficientes para cobrir despesas decorrentes de contratação pública.

Serve de base também para confronto e exame de propostas em licitação e estabelece o preço justo de referência que a Administração está disposta a contratar, devendo constar no edital o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global.

Mediante a pesquisa de preços se obtém a estimativa de custos que se apresenta como de fundamental importância nos procedimentos de contratação da Administração Pública, funcionando como instrumento de baliza aos valores oferecidos nos certames licitatórios e àqueles executados nas respectivas contratações. Assim, sua principal função é garantir que o Poder Público identifique o valor médio de mercado para uma pretensão contratual.

A Lei n. 14.133/2021 faz remissões à estimativa de custos como baliza procedimental necessária nas licitações públicas.

Conforme inciso VI do parágrafo 1º do artigo 18 da referida lei, o Estudo Técnico Preliminar deverá conter a estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que

poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação.

Desse modo, é necessário que o órgão licitante realize estimativa orçamentária prévia que permita verificar se os preços propostos são realizáveis, exequíveis ou compatíveis com os preços dos insumos e salários praticados pelo mercado (STJ, 2023).

A ausência da pesquisa de preço e da estimativa da demanda pode implicar contratação de serviço com valor superior aos praticados pelo mercado, desrespeitando o princípio da economicidade, além de frustrar o caráter competitivo do certame, na medida em que a falta dessas informações prejudica a transparência e dificulta a formulação das propostas pelos licitantes (TCU - Acórdão n. 769/2013).

A Instrução Normativa SEGES/ ME n. 65/2021 tem por objeto normatizar os procedimentos administrativos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. A referida instrução estabelece que o produto da pesquisa de preços deve conter, no mínimo:

- I. descrição do objeto a ser contratado;
- II. identificação do(s) agente(s) responsável(is) pela pesquisa ou, se for o caso, da equipe de planejamento;
- III. caracterização das fontes consultadas;
- IV. série de preços coletados;
- V. método estatístico aplicado para a definição do valor estimado;
- VI. justificativas para a metodologia utilizada, em especial para a desconsideração de valores inconsistentes, inexequíveis ou excessivamente elevados, se aplicável;
- VII. memória de cálculo do valor estimado e documentos que lhe dão suporte; e
- VIII. justificativa da escolha dos fornecedores, no caso da pesquisa direta de que dispõe o inciso IV do art. 5º.

São utilizadas quatro fontes para a obtenção do preço estimativo:

- a) Sistemas oficiais de governo, como o Painel de Preços;
- b) Contratações similares feitas pela Administração Pública;
- c) Sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo; e

- d) Fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, por meio de ofício ou e-mail;

O [Manual do Painel de Preços](#) reúne os dados e informações apresentados de forma simples para auxiliar a realização da pesquisa de preços.

Há também um tutorial no youtube que pode ser acessado através desse link: [Tutorial](#).

Disponibilizamos no link abaixo o modelo de Mapa Comparativo de Preços que deverá ser anexado ao processo da requisição de material ou contratação de serviços, juntamente com as três (no mínimo três) pesquisas de preços.

[Minuta \(Mapa de Preços\)](#)

A atribuição da pesquisa de preços é da unidade demandante, em conjunto com a equipe de planejamento da contratação. É fundamental a participação da área demandante nessa etapa, visto que ela que possui o conhecimento mais amplo sobre objeto, características, quantidades e situação do mercado fornecedor.

Conforme orientação do TCU, no Acórdão 3.516/2007-1C, não constitui incumbência obrigatória da CPL, do pregoeiro ou da autoridade superior realizar pesquisas de preços no mercado e em outros entes públicos, sendo essa atribuição, tendo em vista a complexidade dos diversos objetos licitados, dos setores ou pessoas competentes envolvidos na aquisição do objeto. 3. Não cabe responsabilização por sobrepreço de membros da CPL, do pregoeiro ou da autoridade superior, quando restar comprovado que a pesquisa foi realizada observando critérios técnicos aceitáveis por setor ou pessoa habilitada para essa finalidade.

► Estudos Técnicos Preliminares

Com base no Documento de Formalização da Demanda (DFD), a equipe de Planejamento da Contratação deverá realizar os Estudos Preliminares.

Os Estudos Técnicos Preliminares (ETP), disciplinado pela [IN nº 40/2020](#), correspondem ao documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação, sendo o suporte do Termo de Referência ou do Projeto Básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação.

A elaboração dos ETP busca aprofundar o conhecimento sobre o problema a ser resolvido para que então seja definida a solução mais adequada às necessidades da administração, considerando o interesse público, os objetivos estratégicos da instituição, as opções do mercado, que pode ser a contratação de um serviço, a aquisição de um bem, a realização de uma obra, ou, até mesmo, a execução direta do objeto pelo próprio órgão/entidade.

Enfim, os ETPs buscam avaliar a viabilidade técnica e econômica da contratação e deverão apresentar, conforme art. 18 da Lei nº 14.133/2021:

I – descrição da necessidade da contratação, considerado o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público;

II – demonstração da previsão da contratação no plano de contratações anual, sempre que elaborado, de modo a indicar o seu alinhamento com o planejamento da Administração;

III – requisitos da contratação;

IV – estimativas das quantidades para a contratação, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, que considerem interdependências com outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala;

V – levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar;

VI – estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação;

VII – descrição da solução como um todo, inclusive das exigências



ETP

Estudo Técnico Preliminar

relacionadas à manutenção e à assistência técnica, quando for o caso;

VIII – justificativas para o parcelamento ou não da contratação;

IX – demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;

X – providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual;

XI – contratações correlatas e/ou interdependentes;

XII – descrição de possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, incluídos requisitos de baixo consumo de energia e de outros recursos, bem como logística reversa para desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável;

XIII – posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina.



ETP

Estudo Técnico Preliminar

O parágrafo segundo da referida Lei aponta que **serão obrigatórios** os itens:

I – descrição da necessidade da contratação, considerado o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público;

IV – estimativas das quantidades para a contratação, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, que considerem interdependências com outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala;

VI – estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação;

VIII – justificativas para o parcelamento ou não da contratação;

XIII – posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina.

Os ETPs serão elaborados conjuntamente por servidores da área técnica e requisitante ou, quando houver, pela equipe de planejamento da contratação, a partir dos modelos da plataforma [ComprasGov](#).

A elaboração dos ETPs é facultada nas hipóteses do inciso I do art 8º da IN nº 40/2020 – dispensa por valor; guerra ou grave perturbação da ordem; emergência ou calamidade

pública; e contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento. Nesses casos, o órgão/entidade tem a liberdade de escolher se elabora ou não os ETPs, segundo critério de conveniência e oportunidade. O mesmo é aplicado para os casos de inexigibilidade.

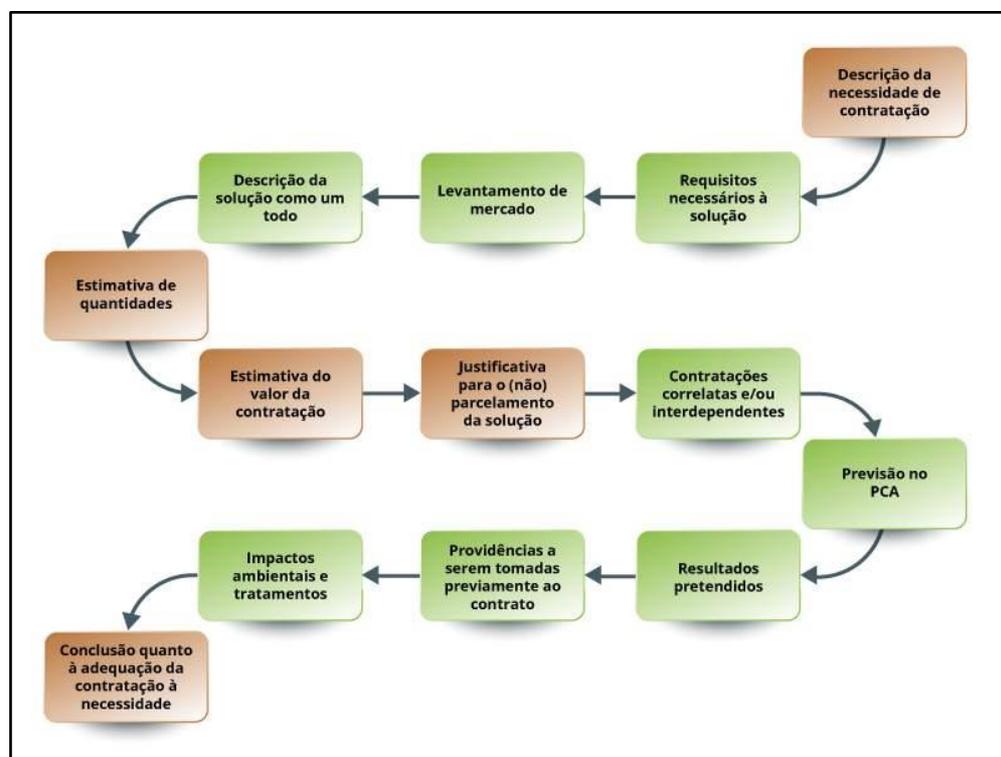
Dispensa-se a elaboração dos Estudos nos casos de prorrogações contratuais relativas a objetos de prestação de natureza continuada. Nesse caso, o *Campus Esperança* está dispensado de realizar os ETPs pela própria norma visto que estes já foram elaborados anteriormente, bastando a comprovação da vantajosidade.

Resumindo:

ETP OBRIGATÓRIO para os processos de aquisição de bens e contratação de serviços e obras.

ETP FACULTATIVO nos casos previstos no inciso I do art 8º da IN nº 40/2020.

ETP DISPENSADO para prorrogação de contrato de natureza continuada (Art. 8º, II, da IN nº 40/2020).



Elementos do ETP (ENAP, 2023)

Para contratações de soluções de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) ver: [Orientações ETP \(Soluções TIC\)](#)

Nas contratações em que a unidade for participante de um Sistema de Registro de Preços (SRP), haverá a necessidade de realização das etapas previstas nos ETPs, seja na fase IRP, seja na adesão à Ata, pois apenas depois da elaboração dos ETPs é que o *Campus* terá condições de decidir se a participação em SRP é a melhor solução, ou seja, a opção por participar de um SRP ou aderir a uma ata dar-se-á após o estudo preliminar da contratação.

Você poderá visualizar o passo a passo da elaboração dos ETPs através do manual disponível no link a seguir: [Manual ETP \(ComprasGov\)](#).

► Gerenciamento de Riscos

É o documento que identifica, avalia, administra e controla potenciais eventos ou situações, com o fim de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da contratação pretendida pelo IFPB.

A responsabilidade pelo gerenciamento de riscos compete à equipe de planejamento da contratação, devendo abranger as seguintes fases: **planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato.**

A etapa de Gerenciamento de Riscos, exceto quanto àquela relacionada à fase de gestão do contrato, pode ser dispensada no caso das contratações diretas (artigo 72, inciso I, da Lei nº 14.133/2021). A dispensa do mapa de risco está condicionada à juntada aos autos de justificativa, demonstrando, por exemplo, que a elaboração do documento é incompatível com a urgência da contratação (AGU, 2023).

Disponibilizamos as minutas de cada fase dos Mapas de Riscos no SUAP, para que os servidores responsáveis pela confecção desses documentos possam clonar e editar.

MAPA DE RISCOS I - Etapa: Planejamento da Contratação

Link: [Minuta MR \(Fase I\)](#)

MAPA DE RISCOS II - Etapa: Seleção do Fornecedor

Link: [Minuta MR \(Fase II\)](#)

MAPA DE RISCOS III - Etapa: Gestão Contratual

Link: [Minuta MR \(Fase III\)](#)



Recomendamos a leitura do livro “Governança, Gestão de Riscos e Integridade), de autoria do servidor do IFPB Rodrigo Tavares de Souza Barreto e do professor James Batista Vieira, publicado na Coleção Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública.

Link para acesso: [Governança, Gestão de Riscos e Integridade](#)

Recomendação de cursos

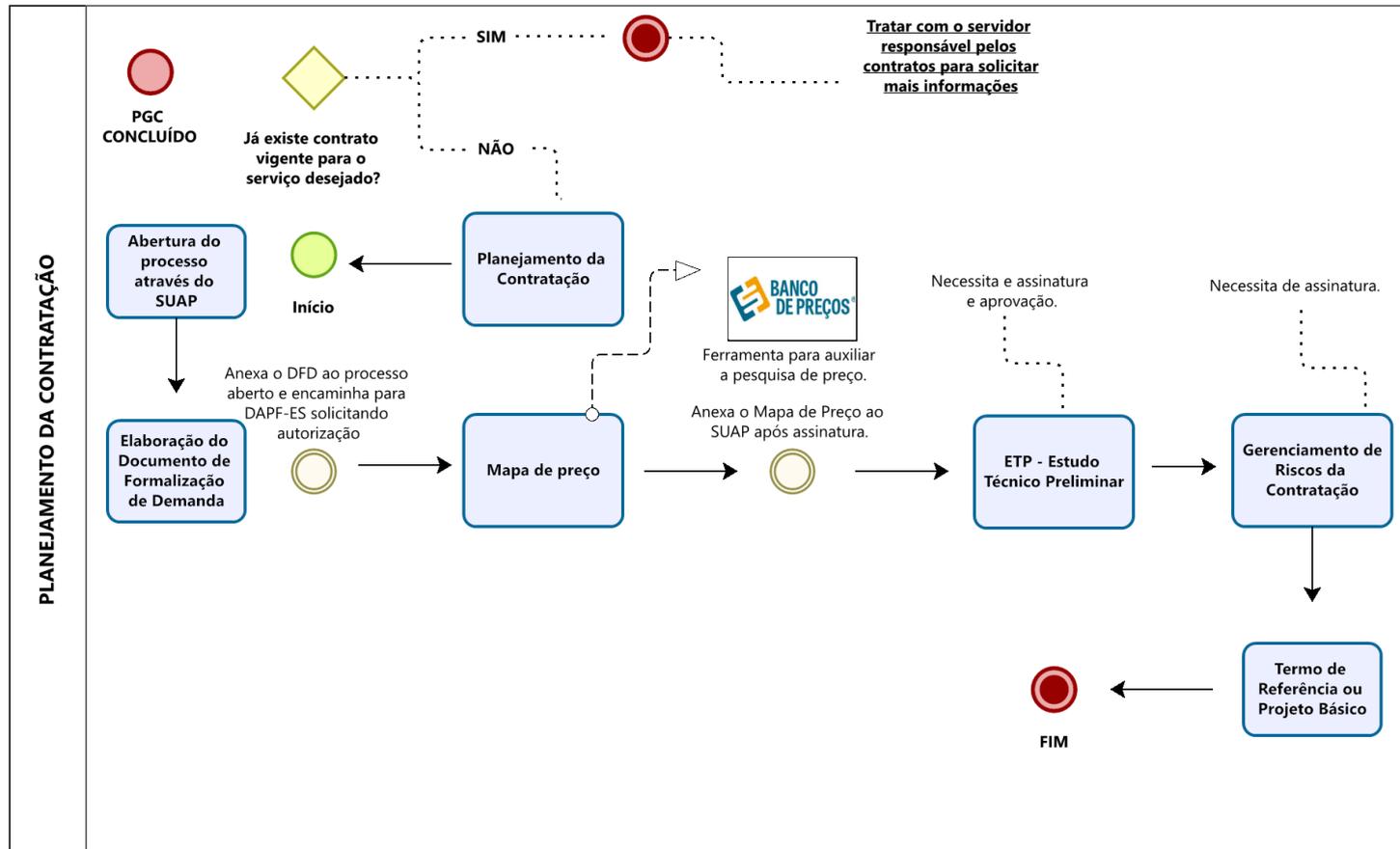
► Nova Lei de Licitações: planejamento e governança

A nova Lei de Licitações representa um avanço no paradigma das contratações públicas, em termos de boas práticas administrativas e na busca por transparência. Neste curso, você conhecerá as principais mudanças trazidas por essa lei aplicadas ao planejamento e governança. Quer saber mais? Faça a sua inscrição.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 443\)](#)



Fluxograma2 – Planejamento da Contratação



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

► Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB)

É o documento elaborado a partir dos estudos técnicos preliminares e que deve conter os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o objeto da licitação.

Como deve ser elaborado com base nos estudos técnicos preliminares, necessita de prévia aprovação dos ETPs. A formalização do termo de referência ou projeto básico é obrigatória para toda contratação, independentemente da forma de seleção do fornecedor se dar por licitação, por contratação direta ou por adesão à ata de registro de preços.

Devem ser utilizados os modelos de minutas padronizados de Termos de Referência e Projetos Básicos da Advocacia-Geral União, e adotados pelo IFPB. Quando o modelo de minuta não for utilizado, ou sofre alterações, a unidade requisitante deverá apresentar as devidas justificativas, anexando-as aos autos do processo.

As minutas padronizadas da AGU estão disponíveis neste link: [Modelos AGU](#)

Cumprido ao setor requisitante a elaboração do Termo de Referência, a quem caberá avaliar a pertinência de modificar ou não os Estudos Preliminares, a depender da temporalidade da contratação.

O Termo de Referência deve conter, no mínimo, o seguinte conteúdo:

- Definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação;
- Fundamentação da contratação, que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes;
- Descrição da solução como um todo, considerando todo o ciclo de vida do objeto;
- Requisitos da contratação;
- Modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento;
- Modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade;
- Critérios de medição e de pagamento;
- Forma e critérios de seleção do fornecedor;
- Estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários

referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado;

- Adequação orçamentária.

A formalização de um TR ou PB incompleto ou inconsistente, não permite selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, com consequente desperdício de recursos públicos.

Os links a seguir direcionam para minutas no SUAP, que foram elaboradas a partir dos modelos da AGU. O uso das minutas no SUAP serve para facilitar no momento de solicitação das assinaturas.

Minuta de Termo de Referência – Pregão

Link: [Minuta TR Pregão \(SUAP\)](#)

Minuta de Termo de Referência – Dispensa

Link: [Minuta TR Dispensa \(SUAP\)](#)

Vale lembrar que a autoridade competente é o 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, ou, ainda, por encaminhar os processos de contratação para as centrais de compras de que trata o art. 181 da Lei nº 14.133, de 2021.

De acordo com o [Decreto nº 10.947/2022](#), o requisitante é o agente ou unidade responsável por identificar a necessidade de contratação de bens, serviços e obras e requerê-la. A área técnica é o agente ou a 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.

Finalizado o TR, sua divulgação deverá ser providenciada no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), na mesma data de divulgação do edital ou do aviso de contratação direta. Toda a operação é realizada de forma automática pelo sistema [ComprasGov](#).

Para entender mais sobre o PNCP, veja o vídeo nesse [link](#).



Recomendação de cursos

► Elaboração de termos de referência para contratação de bens e serviços na Nova Lei de Licitações

Este curso apresenta os procedimentos detalhados do processo administrativo para a elaboração de termos de referência para a contratação de bens e serviços, de acordo com as atualizações da Nova Lei de Licitações e demais normas gerais correlatas e referenciais de conduta e de boas práticas. Trata-se de curso desenvolvido em 2020 pela Enap, no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais (PDGO), e atualizado em 2023, conforme a Lei 14.133/2021.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 941\)](#)

► Termo de Referência ou Projeto Básico para a Contratação de TIC – Avançado

Este curso integra o Programa de Transformação Digital do governo federal e aborda os principais aspectos do processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tratando do Termo de Referência/Projeto Básico e as ferramentas de apoio para elaboração desse documento. Saiba mais sobre esse assunto.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 486\)](#)



5. PREGÃO ELETRÔNICO

Com o advento da Lei nº 14.133/2021 (NLLC), as normas da Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2002 e Lei nº 12.462/2021 foram reunidas em um só regulamento.

Apesar das leis antes da vigência da NLCC estarem ainda sendo utilizadas, boa parte da Administração Pública já instrui seus processos de licitações a partir das regras da Lei nº 14.133/2021.

O pregão é uma das 5 modalidades de licitações previstas na NLLC e será obrigatório para a aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou de maior desconto.

O vídeo disponibilizado neste [Link](#) aborda como é feita uma licitação pelo critério de julgamento Menor Preço ou Maior Desconto dentro do ComprasGov.

O pregão **não se aplica** às contratações de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual e de obras e serviços de engenharia, exceto os serviços comuns de engenharia: todo serviço de engenharia que tem por objeto ações, objetivamente padronizáveis em termos de desempenho e qualidade, de manutenção, de adequação e de adaptação de bens móveis e imóveis, com preservação das características originais dos bens.

O agente da licitação responsável por conduzir o pregão é chamado de pregoeiro e deve ser formalmente designado através de ato da autoridade superior do Instituto.

A seguir, apresentamos o fluxo ordinário de um processo de contratação através da modalidade Pregão Eletrônico.

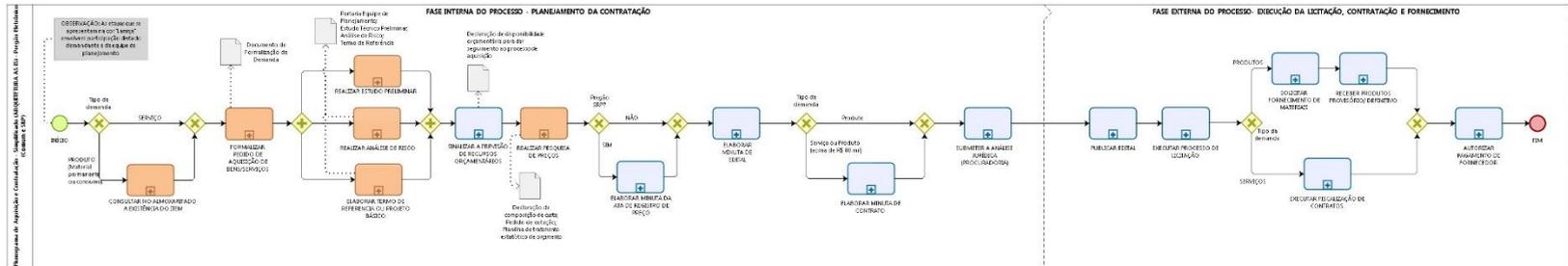
Tramitação:

- 1) Inclusão de todos os documentos do Planejamento da Contratação;
- 2) Envio para Emissão de Atestado de Disponibilidade Orçamentária (exceto se for pelo Sistema de Registro de Preços);
- 3) Envio para o Ordenador de Despesas para Autorização;
- 4) Elaboração do Termo de Referência;
- 5) Inclusão da IRP no ComprasGov, com decisão de se haverá manifestação ou não

- de outras UASG's na licitação;
- 6) Confirmação da participação das demais UASG's;
 - 7) Elaboração do Edital e seus anexos;
 - 8) Elaborar o *checklist*, a partir das minutas elaboradas pela AGU [Minutas Checklist](#);
 - 9) Encaminhamento para análise e parecer da Procuradoria Jurídica;
 - 10) Inserção do processo no sistema divulgação de ComprasGov, com agendamento da Sessão Pública e publicação do Edital;
 - 11) Início da fase externa, onde pode haver esclarecimentos e impugnações que devem ser respondidas pelo pregoeiro;
 - 12) Abertura da Sessão Pública e análise das propostas;
 - 13) Fase de lances para os fornecedores que apresentaram propostas;
 - 14) Aceitação pelo Pregoeiro (com participação do requisitante, se for o caso);
 - 15) Habilitação dos fornecedores;
 - 16) Juízo de admissibilidade (análise da intenção de recurso). Caso exista recurso (3 dias úteis para recurso e contrarrazões e 5 dias úteis para decisão);
 - 17) Adjudicação dos itens aos fornecedores (pelo pregoeiro, caso não houver recurso);
 - 18) Homologação pelo Ordenador de Despesas (com anterior adjudicação, caso exista recurso);
 - 19) Se for Pregão tradicional o processo será encaminhado para empenho;
 - 20) Se for Registro de Preços, redigem-se e enviam-se as Atas de Registro de Preços para assinatura para depois, após solicitação de empenho ser feita a aquisição ou contratação;
 - 21) Se for prestação de serviço, o requisitante pode, finalmente, emitir ordem de serviço para realizar a contratação;
 - 22) Se for aquisição de material, o requisitante pode contatar o responsável pelo Patrimônio e Almoxarifado para verificação da compra.

O ComprasGov disponibilizou um Manual exclusivo para Pregão Eletrônico pela Nova Lei de Licitações, que poderá ser acessado aqui: [Manual - Pregão NLLC](#).

Fluxograma 3 – Licitação - Pregão



bizagi

Fonte: IFPB (2023)

Para conhecer mais sobre as novas regras do Pregão Eletrônico de acordo com a NLLC, recomendamos o vídeo no link a seguir: [Novas Regras para o Pregão Eletrônico \(NLLC\)](#).

Recomendação de cursos

► Formação de Pregoeiros - Teoria

Neste curso, você conhecerá os conceitos fundamentais do pregão eletrônico e quais são as suas fases. Além disso, você compreenderá as funcionalidades e procedimentos necessários para operacionalização do pregão no sistema.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 942\)](#)

► Compras sustentáveis e a nova lei de licitações

Este curso tratará dos principais conceitos e da fundamentação para a promoção da sustentabilidade no setor público. Você conhecerá o processo de planejamento para uma contratação pública sustentável, compreenderá os principais requisitos da sustentabilidade para realização de compras sustentáveis pela administração pública e a aplicabilidade da nova lei de licitações nesse contexto.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 860\)](#)

► Prevenção e Detecção de Cartéis em Licitações

Para que as contratações sejam eficientes, vantajosas e sustentáveis para o Estado, é essencial estimular a competitividade e a transparência nos processos licitatórios, exigindo que o Estado realize contratações de forma estratégica e, sempre que aplicável, ao menor preço possível. Uma das formas de se garantir isso é prevenir, detectar e reprimir a ocorrência de cartéis em licitações. Neste curso, serão apresentados elementos para que os pregoeiros percebam os indicativos de conluio entre os concorrentes e reportem tais comportamentos às autoridades competentes.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 152\)](#)



5. DISPENSA SEM DISPUTA E COM DISPUTA (ELETRÔNICA)

A Lei nº 14.133/2021 prevê que as contratações sem o dever de prévia licitação são processadas por meio das dispensas ou inexigibilidades de licitação. Nesses casos, obtém-se autorização legal para que seja adotado um procedimento diferente do licitatório, em que algumas formalidades são suprimidas ou substituídas por outras, embora a lei exige que se cumpra certa formalidade quando da instrução processual da contratação.

Diferentemente da Lei nº 8.666/93, que não previa os atos necessários para a instrução, deixando a cargo dos dispositivos infralegais, na Lei nº 14.133/2021 eles foram expressamente elencados, com o estabelecimento de uma ordem a ser praticada pelo gestor de compras diretas.

Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I – documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;

II – estimativa de despesa, que deverá ser calculada na forma estabelecida no art. 23 desta Lei;

III – parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos exigidos;

IV – demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido;

V – comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária;

VI – razão da escolha do contratado;

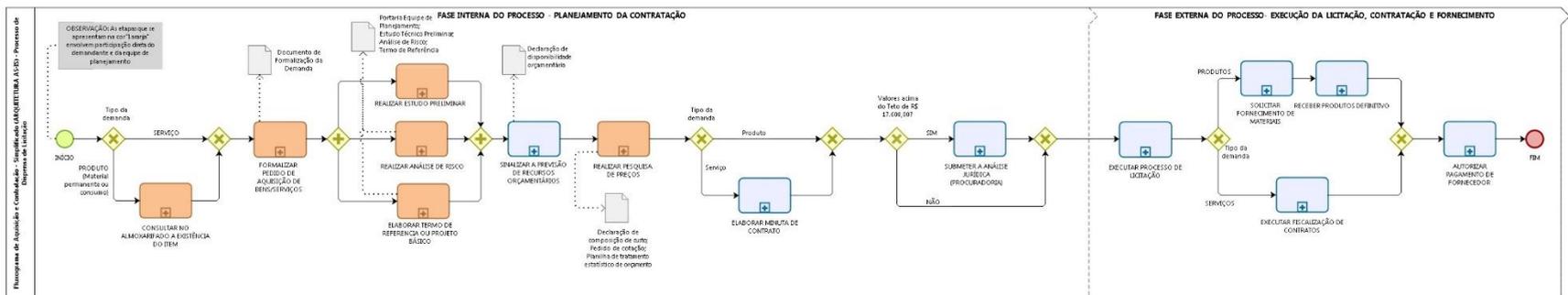
VII – justificativa de preço;

VIII – autorização da autoridade competente.

A fase de planejamento da contratação segue sendo exigida na dispensa, tendo em vista a observância dos princípios da indisponibilidade do interesse público e da eficiência.

Por se tratar de uma exceção à regra da licitação, o gestor deve ser cauteloso ao decidir-se pela contratação direta, em especial para aquelas que superem os limites do artigo 75, I e II, da Lei 14.133/2021, pois a legislação considera ilícito penal admitir, possibilitar ou dar causa à contratação direta fora das hipóteses previstas em lei (TRT, 2023).

Fluxograma 4 – Dispensa de Licitação



Powered by
bizagi

Fonte: IFPB (2023)

Conheça o novo sistema para operação da Dispensa Eletrônica no vídeo a seguir: [Dispensa Eletrônica](#) e pelo Manual de Dispensa Eletrônica do [ComprasGov](#).

gov.br

Recomendação de cursos

► Contratações Diretas na Nova Lei de Licitações

Você conhecerá um recorte da Nova Lei de Licitações (NLLC) que apresenta o conteúdo das contratações diretas com destaque para as mudanças ocorridas em relação à Lei nº 8.666/1993. Além disso, você conhecerá também os tipos de contratações diretas, como a inexigibilidade e a dispensa de licitação, de que maneira ocorre o seu planejamento e as principais providências para sua instrução processual.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 926\)](#)



6. INEXIGIBILIDADE

Será inexigível a licitação quando se tratar de:

- a) Aquisição de materiais, de equipamentos ou de gêneros ou contratação de serviços que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivos;
- b) Contratação de profissional do setor artístico, diretamente ou por meio de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública;
- c) Contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;
- d) Objetos que devam ou possam ser contratados por meio de credenciamento;
- e) Aquisição ou locação de imóvel cujas características de instalações e de localização tornem necessária sua escolha.

A seguir, apresentamos o fluxo ordinário de um processo de contratação através de inexigibilidade de licitação.

Tramitação:

- 1) Recebimento e autuação da Requisição;
- 2) Enquadramento como Inexigibilidade (declaração de exclusividade, ou garantia, ou capacidade ou notório saber);
- 3) Conferência da documentação da empresa (pelo SICAF, CONSOLIDADA TCU);
- 4) Envio para Emissão de Declaração de Disponibilidade Orçamentária;
- 5) Envio para o Ordenador de Despesas para Autorização;
- 6) Caso seja um caso complexo ou de valor acima do estipulado para dispensas, o processo vai para análise e emissão de parecer da Procuradoria Jurídica;
- 7) Ratificação pela Autoridade do Campus Esperança;

- 8) Lançamento do processo e dos orçamentos no ComprasGov;
- 9) Encerramento do processo no ComprasGov e, caso necessário, publicação no Diário Oficial;
- 10) Efetivação da Contratação ou Empenho, podendo emitir Ordem de Serviço ou Fornecimento.

Guia rápido para solicitar capacitação:

DFD: A elaboração do DFD é o pontapé inicial. Seguindo as informações apresentadas nesse documento, assim como fazendo uso da minuta disponibilizada, o servidor será capaz de formalizar o documento que solicitará a sua capacitação ou pagamento de inscrição em evento/congresso/seminário.

ANEXOS IMPORTANTES: Juntamente com o DFD, o servidor deverá anexar ao processo Apresentação do evento (folder, cartaz, e-mail etc); Proposta comercial com os dados da organizadora do evento/curso; Documentos dos responsáveis legais da organizadora; Relação dos palestrantes/professores/treinadores; Comprovante de inscrição; Certidões SICAF e Consolidada TCU, Comprovação de (no mínimo) três preços praticados para o mesmo evento ou similar – Trata-se da justificativa de prática do preço (comprovação de que o valor da inscrição é o mesmo para todos os inscritos); Declaração de singularidade ou exclusividade do evento; Indicação da capacitação/treinamento no Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB; Tradução de documentos em língua estrangeira, se houver.

AUTORIZAÇÃO DA DAPF: Deve-se encaminhar o processo para a DAPF da unidade, que irá analisar a solicitação e anexar a declaração de disponibilidade orçamentária e o extrato do PGC.

ETPS E MAPA DE RISCOS: Elaboração dos ETPs e do Mapa de Riscos simplificado, pela equipe de planejamento da contratação.

TERMO DE REFERÊNCIA: Elaboração do TR, pela equipe de planejamento da contratação.

PARECER DA CGP-ES: Solicitar à Coordenação de Gestão de Pessoas da unidade parecer quanto à correlação direta com as atividades desempenhadas e com o ambiente organizacional.

RATIFICAÇÃO DA INEXIGIBILIDADE: Pela autoridade máxima da unidade.

LANÇAMENTO DA INEXIGIBILIDADE NO COMPRASGOV: O gestor de compras

diretas da unidade irá lançar a inexigibilidade no sistema, após encerramento da compra, o processo será encaminhado à DAPF, que autorizará a emissão da Nota de Empenho.

EMISSÃO DA NOTA DE EMPENHO: A participação do servidor no evento somente poderá ser efetivada após a emissão da nota de empenho.

Recomendação de cursos

► Licitação por concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo

Com o advento da Lei nº 14.133, em 1º de abril de 2021, foi estabelecido um novo marco legal das Contratações Públicas para os órgãos e entidades integrantes da Administração direta, autárquica e fundacional de todas as esferas federativas. Esse curso consiste na abordagem pedagógica da Lei nº 14.133 e seus reflexos nos processos licitatórios, oferecendo uma visão geral além do detalhamento de cada modalidade.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 925\)](#)

► Nova Lei de Licitações: modalidade e seleção de fornecedores

A nova Lei de Licitações representa um avanço no paradigma das contratações públicas, em termos de boas práticas administrativas e busca por transparência. Você já conhece as atualizações da Lei nº 14.133/21? Que tal realizar este curso e conhecer as novidades com relação às modalidades e ao processo de seleção de fornecedores?

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 439\)](#)

► Ferramentas de Gestão no Teletrabalho (PDP)

O teletrabalho é uma realidade cada vez mais presente no dia a dia. Por isso, estar atento às ferramentas que podem aumentar a produtividade e diminuir cargas desnecessárias de trabalho é essencial. Neste curso, você vai conhecer as melhores ferramentas para reuniões online, trabalho em equipe e análise de dados. Melhore a sua vida conhecendo ferramentas úteis que vão facilitar o trabalho remoto.

Link para realização do curso: [EVG \(Curso 675\)](#)



Outros vídeos recomendados:



- [Novidades no ComprasGov \(NLLC\)](#)
- [Prazos da Lei 14.133/21](#)
- [Sistema de Registro de Preços](#)
- [Programa de Gestão e Desempenho \(Trabalho Remoto\)](#)
- [Artefatos digitais da fase interna das contratações](#)

REFERÊNCIAS



AGU. **Instrumento de padronização de procedimentos de contratação**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/instrumento-de-padronizacao-dos-procedimentos-de-contratacao.pdf>

ENAP. **Contratação direta na Nova Lei de Licitações**, 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/926>

IFAL. **Manual de compras**, 2023. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/ofal/administracao/normas/ManualdeComprasVerso2023.1.pdf>

IFPB. **Fluxogramas da DLOG-JP**, 2023. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/administracao/licitacoes>

IFPB. **Pesquisa Operacional Padrão (POP)**. 2017. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/praf/assuntos/documentos-praf/area2/pop-no-001_2017-pesquisa-de-precos.pdf/view

IFRS. **Manual prático de pesquisa de preços**, 2021. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/03/MANUAL-de-PESQUISA-de-PREÇOS.pdf>

IFSULMINAS. **Operações de licitação e compras (cartilha orientativa)**, 2016. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/Boletim_eletronico/Licitacoes/Cartilha-de-Licitacoes_web.pdf

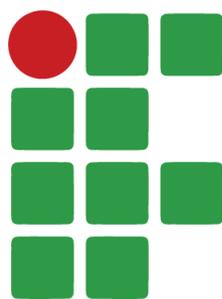
STJ. **Manual de orientação de pesquisa de preços**, 2021. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/index.php/MOP/article/view/11587/11711>

TRT. **Manual de compras e licitações**, 2023. Disponível em: https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/licitacoes/manuais/Manual_Compras_Licitacoes.pdf

UFC. **Manual de compras e contratações**, 2021. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/03/manual-de-compras-e-contratacoes-03-03-2021.pdf>

HISTÓRICO DE ATUALIZAÇÕES

Data	Versão	Itens revisados	Responsável/Setor
24/11/2023	2023.1	Versão inicial	Állysson Albuquerque Andrade (CCL-ES)



INSTITUTO FEDERAL

Paraíba

ANEXOS

ANEXO A – DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E INDICADORES

Os indicadores foram desenvolvidos levando em conta as dimensões e subdimensões do Modelo de Competência em Informação de Satur (2017).

Dimensões	Subdimensões	Indicadores
1 (Formação de Base Pessoal do Conhecimento)	A) Sobre o nível de conhecimentos profissionais aplicados à área de compras públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o seu nível de conhecimento em legislação de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)? - Qual o seu nível de conhecimento em instrução processual de compras públicas (compras diretas e/ou licitações)? - Qual o seu nível de conhecimento sobre análise de planilha de custos e formação de preços? - Qual o seu nível de conhecimento sobre negociação em procedimentos de compras públicas? - Qual o seu nível de conhecimento sobre Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)? - Qual o seu nível de conhecimento sobre o sistema Compras.gov.br? - Qual o seu nível de conhecimento sobre contratos, gestão e fiscalização? - Qual o seu nível de conhecimento sobre redação oficial? - Qual o seu nível de conhecimento sobre controle interno? - Qual o seu nível de conhecimento sobre gerenciamento do trabalho remoto?
	B) Sobre formas de aquisição da base de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Você faz uso de livros na área de compras públicas para aprimorar suas competências? - Você faz cursos presenciais na área de logística, compras diretas e licitações? - Você faz cursos na modalidade à distância na área de logística, compras diretas e licitações? - Você busca formação de ensino superior ou de pós-graduação na sua área de trabalho?
2 (Acesso e uso de tecnologias)	A) Conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs)	<ul style="list-style-type: none"> - Você considera relevante o uso de novas tecnologias (TICs/TDICs) no desempenho de suas atividades de compras diretas e licitações? - Você se considera apto a usar as TICs/TDICs nas atividades de compras diretas e licitações? - O uso das TICs/TDICs facilita o desempenho das atividades na área de compras diretas e licitações? - Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para registrar e compartilhar o que sabe com outras pessoas? - Você se considera apto a usar as TICs/TDICs para trabalhar de forma remota, garantindo qualidade do serviço e cumprimento dos prazos?
3 (Acesso e uso da informação)	A) Necessidade da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Quando necessita resolver algum problema na sua área, você sabe que tipo de informação precisa procurar? - Quando necessita resolver algum problema na sua área, você se sente motivado o suficiente para ir buscar informações?
	B) Busca da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Você sabe onde localizar as melhores fontes de informação para a sua área? - Quando não consegue procurar sozinho a informação, você sabe a quem recorrer para ter essa informação? - Você busca informações nas comunidades virtuais (grupos que trocam conhecimento e informação acerca dos procedimentos de compras e licitação e de toda a legislação aplicável - fóruns; salas de chat; redes sociais)?

	<p>C) Uso da informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você se considera apto a selecionar as melhores informações e descartar os excessos? - Você costuma usar a informação da forma correta e no momento certo? - Você costuma arquivar as informações por meios eletrônicos, de forma que torne mais ágil as suas pesquisas futuras? - Você costuma arquivar as informações por meios combinados - especialmente eletrônico e físico (em papel) - para ampliar a segurança, de modo a não perder a informação?
<p style="text-align: center;">4</p> <p>(Interação e retorno social com sabedoria)</p>	<p>A) Sobre ser um eterno aprendiz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você acredita que pode aprender sempre e melhorar mais na sua função? (<i>lifelong learning</i>) - Você valoriza e busca aprender com os mais experientes da sua área (relação mestre-discípulo)?
	<p>B) Sobre transformar informações em novos conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você se considera um gestor do conhecimento? (No sentido de ser um colaborador na criação do conhecimento e não, apenas, um usuário da informação) - Você consegue gerar novas aprendizagens, conhecimentos e informações a partir da sua prática profissional? - Você busca permanentemente novos conhecimentos, ideias e inovações que irão facilitar ou melhorar suas atividades profissionais?
	<p>C) Sobre socializar o que sabe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você costuma partilhar as informações e conhecimentos da sua atividade profissional com outras pessoas? - Quando alguém te procura e mostra interesse em aprender, você costuma ensinar o que sabe? - Você costuma registrar, explicar e publicar o que sabe de forma escrita (artigos, livros), gravações, etc para socializar com outras pessoas?
	<p>D) Sobre interagir e dar retorno social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No maior nível de conhecimento que você alcançou, pela maior quantidade de informações que teve acesso, considera que se tornou uma pessoa melhor no trato com outras pessoas? - Você procura criar ou incentivar a criação de ambientes adequados para promover a Gestão da Informação e do Conhecimento? - Você valoriza as pessoas que lhe dão suporte e lhe permitem exercer suas atividades com desenvoltura?

ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS ESPERANÇA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E FINANÇAS - CAMPUS ESPERANÇA

TERMO 2/2023 - DAPF/DG/ES/REITORIA/IFPB, 23 de março de 2023

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos, para os devidos fins, que estamos de acordo com a execução da pesquisa para a Dissertação intitulada **CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB**, sob a coordenação e a responsabilidade do pesquisador **Állysson Albuquerque Andrade**, mestrando do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPGOA, na Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de **03/04/2023 a 30/06/2023**.

João Pessoa/PB, 22 de março de 2023

José Albino Nunes

Pró-Reitor de Administração e Finanças

IFPB - Reitoria

Documento assinado eletronicamente por:

• **Jose Albino Nunes, PRO-REITOR - CD2 - PRAF-RE**, em 23/03/2023 11:44:16.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 22/03/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 407412
Verificador: 2d6fdbec54
Código de Autenticação:



ANEXO C – APROVAÇÃO DO PROJETO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CULTURA DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o trabalho remoto e as novas competências para procedimentos de negociações e compras do IFPB

Pesquisador: ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 68697423.0.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.088.833

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de pesquisa para Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPMGOA, para mapear o fluxo ordinário dos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB, identificar as dificuldades enfrentadas, interpretar como as competências para procedimentos de compras públicas (atividade-meio) influenciam nos resultados organizacionais (atividades finalísticas) do IFPB e estudar como a cultura digital fez as organizações públicas e as profissões a terem de voltar a ser aprendentes. Para isso, contextualiza-se o tema abordado a partir das teorias sobre gestão do conhecimento, competência em informação e organizações aprendentes, além da legislação aplicável aos procedimentos de compras públicas. A metodologia proposta para este estudo, quanto aos meios, será bibliográfica e de campo. Serão chamados a participar da pesquisa todos os gestores de compras e licitações do IFPB.

Objetivo da Pesquisa:

“Compreender como o trabalho remoto e as novas competências necessárias para procedimentos de negociações e compras do IFPB em tempos de cultura digital na Administração Pública, alteraram o proceder profissional e organizacional obrigando estes a terem novos aprendizados”.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Em linguagem acessível, apresenta TCLE contendo riscos e benefícios da pesquisa.

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 6.088.833.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estima-se que a presente pesquisa ofereça um mapeamento do fluxo ordinário dos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB, além de propor um modelo ou manual procedimentalizado de gerenciamento informacional em uma organização aprendente para o IFPB. Quanto a possíveis riscos, o projeto afirma que "a presente pesquisa não oferece quaisquer riscos previsíveis para a saúde dos participantes". Sobre benefícios, afirma-se que: Analisar como o uso estratégico da Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o desenvolvimento das novas competências necessárias para os procedimentos de negociações e compras públicas no âmbito do IFPB, frente à nova realidade do trabalho na Administração Pública; Mapear o fluxo ordinário dos procedimentos de compras públicas no âmbito do IFPB; Propor um modelo ou manual procedimentalizado de gerenciamento informacional em uma organização aprendente para o IFPB.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Não propõe dispensa do TCLE.

Além do projeto e dos TCLE, traz instrumento para coleta de dados em campo.

Traz declaração/anuência da instituição, o IFPB.

Traz certidões de que o trabalho já passou por exame de qualificação.

Traz orçamento e cronograma.

O TCLE traz ao fim contatos do pesquisador e do CEP/UFPB.

Recomendações:

Iniciar a pesquisa imediatamente, considerando as etapas do cronograma.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Nenhuma pendência.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar		
Bairro: Cidade Universitária		CEP: 58.051-900
UF: PB	Município: JOAO PESSOA	
Telefone: (83)3216-7791	Fax: (83)3216-7791	E-mail: comitedeetica@ocs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 8.088.833

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_2109117.pdf	12/04/2023 17:07:25		Aceito
Outros	CERTIDAO_ALLYSSON_MPGOA.pdf	12/04/2023 17:06:26	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Allysson_Albuquerque_Andrade_MPGOA_assinado.pdf	12/04/2023 17:00:11	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Allysson_Albuquerque_Andrade.pdf	07/04/2023 21:03:23	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
Outros	Aprovacao_Projeto_de_Pesquisa_Allysson_Albuquerque_Andrade.pdf	07/04/2023 21:01:28	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
Outros	Questionario_Allysson_Albuquerque.pdf	07/04/2023 20:58:32	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
Declaração de concordância	Termo_de_Anuencia_IFPB.pdf	07/04/2023 20:56:59	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	07/04/2023 20:45:09	ALLYSSON ALBUQUERQUE ANDRADE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 30 de Maio de 2023

Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

ANEXO D – PORTARIA IFPB Nº 524/2023 (REGULAMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO IFPB)

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 27/03/2023 | Edição: 59 | Seção: 1 | Página: 47

Órgão: Ministério da Educação/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

PORTARIA Nº 524, DE 24 DE MARÇO DE 2023

Dispõe sobre a regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

A REITORA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA, nomeada pelo Decreto Presidencial de 18-10-2022, publicado no Diário Oficial da União em 19-10-2022, no uso de suas atribuições legais e, de acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Decreto nº 1.590, de 10 agosto de 1995, a Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021, Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, bem como o contido nos autos do Processo nº 23381.011263.2021-45, resolve:

Art. 1º Instituir o Programa de Gestão e Desempenho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, conforme anexo.

Art. 2º Esta normativa entra em vigor a partir da data da sua publicação no Diário Oficial da União.

MARY ROBERTA MEIRA MARINHO

ANEXO I

NORMATIVA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Normativa estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores técnico-administrativos em educação - TAE, em exercício no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, relativos à implementação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD, considerando o disposto na Lei nº 8.112/1990, no Decreto nº 1.590/1995, na Portaria MEC nº 267, de 30 de abril de 2021, no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 e demais normas correlatas.

Parágrafo único. O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes com foco na entrega por resultados, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo IFPB.

Art. 2º Podem participar do PGD:

I - ocupantes de cargo efetivo da carreira dos técnico-administrativos em educação, pertencentes ao quadro de pessoal permanente do IFPB e pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, relativo à Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;

II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão;

III - empregados públicos em exercício no IFPB;

IV - contratados por tempo determinado, nos termos do disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, referente aos cargos de natureza técnica; e

V - estagiários, observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

§ 1º O pessoal elencado nos incisos I a V serão considerados aptos a participar do PGD desde que possuam, no mínimo, um ano no atual setor de lotação, sendo considerados participantes os agentes públicos que tenham plano de trabalho devidamente pactuado.

§ 2º O prazo estabelecido no parágrafo anterior poderá ser desconsiderado se atendido todas as seguintes condições:

I - Caso o servidor não esteja em período de estágio probatório; e

II - Caso a chefia imediata ateste que não haverá prejuízo ao interesse institucional e redução ao atendimento ao público, devidamente ratificado por autoridade hierarquicamente superior.

Art. 3º São objetivos do PGD:

I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria do desempenho dos serviços públicos prestados pelo IFPB;

II - aprimorar o desempenho individual em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas;

III - estimular a cultura de planejamento institucional;

IV - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;

V - possibilitar a redução de despesas administrativas;

VI - promover a melhoria da qualidade de vida dos participantes;

VII - atrair e reter talentos;

VIII - fomentar a cultura da inovação e da transformação digital; e

IX - disseminar a gestão fundamentada na sustentabilidade ambiental.

Art. 4º Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - atividade: o conjunto de ações realizadas pelo participante, registrada em plano de trabalho, visando contribuir para as entregas da unidade de execução;

II - atividade síncrona: aquela em que a sua execução se dá mediante interação simultânea do participante com terceiros, podendo ser realizada de forma presencial ou virtual;

III - atividade assíncrona: aquela em que a sua execução se dá de maneira não simultânea entre o participante e terceiros, ou de forma que seja necessário exclusivamente o esforço do participante para sua consecução, podendo ser realizada presencialmente ou não;

IV - cliente-usuário: demandante ou destinatário das entregas finais da unidade de execução, podendo ser interno ou externo ao IFPB;

V - entrega: produto ou serviço da unidade de execução, resultante das atividades dos participantes;

VI - escritório digital: conjunto de ferramentas digitais definido pelo órgão ou entidade para possibilitar a realização de atividades síncronas ou assíncronas;

VII - plano de entregas da unidade: instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, contendo suas metas, prazos e clientes-usuários;

VIII - plano de trabalho do participante: instrumento de gestão que tem por objetivo planejar a jornada de trabalho do participante para realização de atividades vinculadas ao plano de entregas da unidade de execução;

IX - unidade de execução: reitoria, pró-reitorias, diretorias sistêmicas ou correlatos e demais campi do IFPB;

X - unidade instituidora: o IFPB, representado por sua autoridade máxima.

XI - dirigente da unidade: reitor (a), pró-reitor (a), diretores (as) gerais dos campi, diretores (as) sistêmicos ou correlatos;

XII - chefia imediata: autoridade imediatamente superior ao participante, responsável pela supervisão das atividades;

XIII - teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta normativa;

XIV - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente, nos termos desta normativa;

XV - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência, nos termos desta normativa;

XVI - unidade de gestão de pessoas: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da Instituição competente para implementação da política de pessoal, sendo, de forma sistêmica, a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP) e, junto às unidades, os setores de gestão de pessoas dos campi;

XVII - área responsável pelo acompanhamento de resultados: chefia imediata do servidor, sob a supervisão da área de gestão de pessoas do campus de lotação do servidor ou comissão designada pelo dirigente da unidade para essa finalidade.

§1º Deverá ser encaminhado à DGEP, mensalmente, relatório consolidado por unidade contendo os nomes dos servidores participantes do programa de gestão e desempenho e os seus resultados alcançados, de forma individualizada.

§2º No âmbito da Reitoria, os relatórios a que se refere o parágrafo anterior deverão ser encaminhados pelo responsável pela pró-reitoria, diretoria sistêmica ou órgão correlato a que o servidor estiver lotado.

§3º O teletrabalho em regime de execução parcial deverá ocorrer de forma que o participante exerça suas atividades presencialmente, durante no mínimo quarenta por cento da jornada semanal, de maneira regular e pré-estabelecida, respeitada a respectiva jornada diária e semanal.

Art. 5º O gerenciamento do PGD será realizado através do Sistema SUAP.

Art. 6º A implementação do PGD observará as etapas de autorização, instituição e execução do respectivo ciclo.

Parágrafo único. A implementação do PGD possui natureza discricionária e poderá ser suspensa ou revogada por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Art. 7º O Programa de Gestão e Desempenho do IFPB abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - natureza que demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - natureza de complexidade que exija elevado grau de concentração; ou

III - natureza que seja de baixa a média complexidade, com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º O teletrabalho não poderá:

I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno ou externo.

§3º As atividades abrangidas pelo PGD estarão listadas em tabela específica, podendo ser atualizadas a qualquer momento pela Comissão Central do Programa de Gestão e Desempenho, Diretoria Geral de Gestão de Pessoas ou mediante solicitação do setor interessado, representado por sua chefia imediata e ratificado pelo dirigente da unidade, referendado pelo dirigente máximo do IFPB.

Art. 8º O Programa de Gestão e Desempenho do IFPB adotará os regimes de execução parcial e integral, conforme vagas estipuladas em edital específico, de competência das unidades.

Parágrafo único. A quantidade de vagas e o regime de execução das atividades serão definidos em edital, de acordo com as necessidades do setor, conforme deliberação da chefia do setor e dirigente da unidades.

Art. 9º O prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante do programa de gestão e desempenho à unidade, seja no regime de execução parcial ou integral, quando houver interesse fundamentado da administração ou pendência que não possa ser solucionada remotamente, será de 1 (um) dia útil contado a partir do envio da convocação por meio do e-mail institucional.

Parágrafo único. Em casos excepcionais, em que haja risco iminente ao patrimônio público, à imagem e aos demais ativos da Instituição ou às pessoas de uma forma geral, o prazo referido no caput do art. 9º será reduzido para 01 (uma) hora, podendo a convocação ser realizada por qualquer meio de comunicação, inclusive por meio de contato telefônico, sendo de competência do servidor manter o seu cadastro atualizado.

Art. 10. Os servidores cujas atribuições envolvam tratamento de dados sensíveis, nos termos da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, deverão preferencialmente permanecer na modalidade presencial.

Art. 11. Os participantes do PGD que estiverem no teletrabalho em regime de execução integral somente poderão permanecer nessa modalidade por no máximo três ciclos consecutivos.

Parágrafo único. O contido no caput deste artigo não será aplicado aos servidores enquadrados como pessoas com deficiência, com necessidades especiais ou com problemas graves de saúde ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição ou com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, devendo a condição ser comprovada pelo servidor interessado através de documentação específica e com avaliação por setor competente.

Art. 12. Os servidores que estejam no primeiro ano do estágio probatório somente poderão desenvolver suas atividades na modalidade presencial.

Art. 13. Ficam dispensados do controle de frequência, na totalidade de sua jornada, somente os participantes do PGD que atuam na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral.

Parágrafo único. Os participantes do PGD em teletrabalho em regime de execução parcial, deverão registrar sua respectiva jornada diária nos dias que estiverem presencialmente em sua unidade de exercício.

CAPÍTULO II

DO CICLO DE EXECUÇÃO DO PGD

Art. 14. O ciclo de execução do PGD é composto pelas seguintes fases:

I - elaboração do plano de entregas da unidade;

II - seleção dos participantes e assinatura do TCR;

III - pactuação dos planos de trabalho do participante;

IV - execução e monitoramento do plano de entregas da unidade e do plano de trabalho do participante; e

V - avaliação do plano de entregas da unidade e do plano de trabalho do participante.

Parágrafo único. O ciclo de execução do PGD corresponderá à duração do plano de entregas da unidade de execução e terá prazo máximo de doze meses.

DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

Art. 15. O responsável pela unidade de execução deverá elaborar plano de entregas, alinhado com as metas e indicadores institucionais, contendo, no mínimo:

I - data de início e de término; e

II - as entregas da unidade com suas respectivas metas, prazos e clientes-usuários.

§ 1º O plano de entregas poderá ser elaborado com auxílio dos setores e diretorias constantes da hierarquia da unidade de execução, todavia deverá ser aprovado por nível hierárquico superior e referendado pelo responsável da unidade de execução, que o submeterá, ao fim, à apreciação daquele o qual estiver subordinado.

§ 2º O plano de entregas da unidade poderá ser ajustado desde que aprovado pelo nível hierárquico superior ao chefe da unidade de execução.

§ 3º No caso do inciso II do caput, as metas poderão representar as entregas da unidade de execução planejadas para um período pré-determinado.

§ 4º Excepcionalmente, o plano de entregas poderá ser utilizado por mais de uma unidade de execução, inclusive de níveis hierárquicos diferentes, sendo de responsabilidade do dirigente da unidade de execução de nível hierárquico mais alto a sua aprovação.

§ 5º Na hipótese do § 4º, o plano de entregas deverá prever quais setores estarão a ele vinculadas.

DA AVALIAÇÃO DO PLANO DE ENTREGAS DA UNIDADE

Art. 16. O plano de entregas da unidade será avaliado, pelo nível hierárquico superior ao do chefe da unidade de execução, sendo encaminhado através de processo junto ao Sistema SUAP, considerando:

I - o alcance das metas;

II - o cumprimento dos prazos;

III - as justificativas para descumprimentos das metas e atrasos; e

IV - as solicitações de ajustes no plano de entregas.

§ 1º A avaliação de que trata o caput deverá ocorrer até trinta dias após a data de término do plano de entregas, considerando a seguinte escala:

I - excepcional: atende as metas e as entregas com reconhecida excelência, distinguindo-se positivamente em relação aos demais;

II - alto desempenho: atende as metas e as entregas com qualidade acima da média;

III - adequado: atende as metas ou as entregas pactuadas, apresentando um resultado satisfatório e dentro do esperado; e

IV - potencial de melhoria: as metas ou entregas não estão plenamente adequadas e podem ser aprimoradas.

§ 2º A avaliação do plano de entregas equivale à avaliação do plano de trabalho do chefe da unidade de execução para fins do disposto nesta normativa.

CAPÍTULO III

DA SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Art. 17. O dirigente da unidade designará comissão responsável para executar o processo seletivo local e divulgará aos servidores, por meio de edital, os critérios técnicos necessários para adesão dos interessados ao programa de gestão e desempenho, contendo:

- I - total de vagas;
- II - regimes de execução;
- III - vedações à participação;
- IV - prazo de permanência no programa de gestão e desempenho, quando aplicável;
- V - conhecimento técnico requerido para desenvolvimento das atividades; e
- VI - infraestrutura mínima necessária para a realização das atividades;
- VII - o conteúdo mínimo do Termo de Ciência e Responsabilidade - TCR;

§1º A unidade de execução deverá observar a presença física mínima diária de vinte por cento dos agentes públicos que atuam nos setores administrativos.

§2º O quantitativo máximo de vagas disponibilizadas para o teletrabalho em cada um dos regimes de execução, não sendo incluído os servidores enquadrados na condição contida no parágrafo único do art. 11, será:

- I - cinquenta por cento do total de agentes públicos de cada unidade para o regime de execução integral; e
- II - cinquenta por cento para o regime de execução parcial.

§3º A unidade de execução poderá alterar o percentual do regime de execução parcial para até 100% (cem por cento), desde que seja observado o limite mínimo de agente públicos em trabalho presencial, citado no §1º deste artigo e que, comprovadamente, não haja prejuízo à Administração e ao interesse público, podendo ser estabelecido quantidade mínima de dias em trabalho presencial.

§ 4º É vedada a alteração do limite máximo para o regime integral, citado no inciso I, do §2º deste artigo.

Art. 18. A seleção consistirá na avaliação, por parte da chefia imediata, de habilidades e características do servidor, devendo ser atribuída notas de 0 (zero) a 10 (dez):

- I - compatibilidade das atividades a serem desempenhadas com o regime do teletrabalho;
- II - conhecimento técnico;
- III - capacidade de organização e autodisciplina;
- IV - capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;
- V - capacidade de interação com a equipe;
- VI - capacidade de comunicação do servidor;

- VII - atuação tempestiva;
- VIII - proatividade na resolução de problemas;
- IX - abertura para utilização de novas tecnologias;
- X - orientação para resultados; e
- XI - capacidade colaborativa.

Art. 19. As características descritas no artigo 18 serão verificadas exclusivamente pela chefia imediata ou por seu substituto, por meio de formulário específico.

Parágrafo único. Caso a avaliação não possa ser realizada pela chefia imediata, a avaliação deverá ser realizada pela autoridade hierarquicamente superior.

Art. 20. O candidato será aprovado se considerado habilitado pela chefia imediata em todas as habilidades listadas no artigo 18 caso atinja média das notas igual ou superior a 7 (sete).

§1º A chefia imediata deverá justificar caso o servidor não obtenha a nota mínima de 7 (sete).

§2º A obtenção da nota mínima não assegura aos servidores a participação no programa de gestão e desempenho, devendo ser avaliado os demais critérios elencados na presente normativa e nos editais de seleção, inclusive quanto às vagas disponíveis.

Art. 21. Em caso de empate, deverão ser priorizados, nesta ordem, os participantes:

- a) pessoas com deficiência, com necessidades especiais ou com problemas graves de saúde ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;
- b) com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
- c) gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; e
- d) com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- e) com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual;
- f) com melhor avaliação do último plano de trabalho e relatório de atividades para o PGD apresentados;
- g) com maior tempo de exercício na unidade de lotação.

Parágrafo único. Os critérios dispostos no presente artigo deverão ser comprovados pelo servidor interessado através de documentação específica.

Art. 22. A chefia imediata ou dirigente da unidade promoverá o revezamento entre os interessados em participar do PGD, incluindo também o revezamento entre as modalidades de execução.

Art. 23. O candidato selecionado em edital para participar do Programa de Gestão e Desempenho deverá apresentar Plano de Trabalho que conterà:

I - As atividades a serem executadas com as respectivas metas a serem alcançadas, expressas em horas equivalentes e com suas respectivas vinculações às entregas da unidade de execução;

II - O regime de execução em que pretende participar do programa de gestão e desempenho, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso;

III - o termo de ciência e responsabilidade;

IV - data de início e de término; e

V - as horas destinadas à realização de cada atividade, cujo somatório deverá corresponder à jornada de trabalho disponível para o período.

§ 1º O plano de trabalho de que trata o caput será registrado no sistema SUAP e pactuado com a chefia imediata.

§ 2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do participante por necessidade do serviço, adicionando novas metas, na hipótese de surgimento de demanda prioritária, cujas atividades não tenham sido previamente acordadas.

§ 3º As metas serão calculadas em horas para cada atividade em cada faixa de complexidade e apresentadas na tabela de atividades.

§ 4º As metas semanais não poderão superar ou ser inferior ao quantitativo de horas da jornada semanal de trabalho do participante no Programa de Gestão e Desempenho, excetuando-se as situações seguintes:

I - poderá ser superior à jornada de trabalho disponível para o período, nos casos de compensação; ou

II - poderá ser inferior à jornada de trabalho disponível para o período, nos casos de utilização de crédito de horas ou nos casos de ajustes para compensação posterior.

Parágrafo único. Para fins do disposto no §4º, retromencionado, o chefe da unidade de execução deverá observar as hipóteses de compensação ou dispensa de jornada previstas em legislações específicas e em diretrizes estabelecidas pelo Órgão Central do Sipec.

§ 5º Concluído os procedimentos de seleção pelos dirigentes das unidades, caberá a esse a expedição de ato autorizativo, encaminhando, ao fim, relação de participantes à unidade de gestão de pessoas contendo nome, matrícula, setor e regime autorizado para registros junto aos assentamentos funcionais.

Art. 24. A critério do chefe da unidade de execução, o participante poderá pactuar a realização de atividades com outras unidades de execução, devendo:

I - registrar em seu plano de trabalho as atividades vinculadas a plano de entregas de outras unidades de execução; e

II - pactuar planos de trabalho complementares, estabelecendo a quantidade de horas da jornada de trabalho do participante que será disponibilizada.

Parágrafo único. As hipóteses previstas nos incisos I e II do caput não caracterizam alteração da unidade de exercício ou lotação e deverão ser autorizadas previamente pelo chefe da unidade de execução de onde o participante estiver em exercício.

Art. 25. O TCR a ser assinado pelo participante deverá conter as seguintes informações mínimas:

I - responsabilidades dos participantes em relação às atividades e às metas a serem executadas;

II - modalidade de execução do PGD;

III - o(s) canal(is) de comunicação utilizado(s) pela equipe e o tempo de resposta desejável, disponibilizando telefones para contato;

IV - as ferramentas tecnológicas utilizadas no escritório digital; e

V - declaração do participante manifestando sua ciência de que:

a) a participação no PGD não constitui direito adquirido, podendo dele ser desligado nas condições estabelecidas nesta normativa;

b) é vedado o pagamento das indenizações e adicionais nas situações previstas nesta normativa;

c) tem ciência da obrigatoriedade de observância de todas as regras do presente regulamento e normas correlatas, além do edital de seleção;

d) que atende às condições para participação no PGD;

e) que é vedada a execução de atividades por terceiros;

f) que as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho estabelecidas pelo órgão ou entidade, conforme Portaria Normativa SRH/MPOG nº 3, de 7 de maio de 2010; e

g) que deverá estar disponível para atividades, reuniões periódicas e comunicações síncronas, presencialmente ou no escritório digital, caso convocado pelo chefe da unidade de execução, respeitado o horário de funcionamento do órgão ou entidade.

VI - Na hipótese de empregados de empresas públicas ou de sociedades de economia mista em exercício no IFPB, a alteração da modalidade presencial para teletrabalho dependerá de autorização da entidade de origem, sem prejuízo da observância dos demais requisitos do Decreto nº 11.072/2022, desta normativa e demais normas correlatas.

DA EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO PARTICIPANTE

Art. 26. O plano de trabalho do participante poderá ser ajustado e repactado:

I - quando houver alterações no plano de entregas da unidade de execução;

II - por necessidade do serviço;

III - para fins de ajuste de jornada de trabalho; ou

IV - quando houver ocorrências como licenças e afastamentos ou outras situações que impeçam a realização das suas atividades ou que impactem o plano de entregas da unidade.

DA AVALIAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO PARTICIPANTE

Art. 27. A avaliação e o acompanhamento das atividades serão realizados pela chefia imediata do participante, por meio da aferição das entregas realizadas, mediante análise fundamentada do Plano de Trabalho, até o último dia do mês subsequente, manifestando-se quanto ao cumprimento ou não das atividades planejadas.

Art. 28. O plano de trabalho do participante será avaliado pela chefia imediata, considerando:

I - a qualidade das atividades e a efetividade de suas contribuições para as entregas da unidade; e

II - o cumprimento das responsabilidades estabelecidas no TCR.

Parágrafo único. Para fins do disposto no inciso I do caput, o participante deverá registrar em sistema informatizado, mensalmente, até o quinto dia útil do mês subsequente:

I - a descrição das atividades realizadas;

II - os eventuais descumprimentos de metas e atrasos; e

III - os ajustes no plano de trabalho pactuado.

Art. 29. O plano de trabalho do participante será avaliado, mensalmente, pela chefia imediata, até o último dia do mês do registro de que trata o art. 28 desta normativa, caput devendo a avaliação ser registrada em um valor que varia de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) é a menor nota e 10 (dez) a maior nota, observando a seguinte escala:

I - Nota igual a 10 - excepcional: atende as metas e as entregas com reconhecida excelência, distinguindo-se positivamente em relação aos demais;

II - Nota menor que 10 e maior ou igual a 8 - alto desempenho: atende as metas e as entregas com qualidade acima da média;

III - Nota menor que 8 e maior ou igual a 6 - adequado: atende as metas ou as entregas pactuadas, apresentando um resultado satisfatório e dentro do esperado; e

IV - Nota menor que 6 e maior ou igual a 5 - potencial de melhoria: as metas ou entregas não estão plenamente adequadas e podem ser aprimoradas.

V - Nota menor que 5 - desempenho insuficiente: as metas ou entregas não foram suficientes e podem ser aprimoradas.

§ 1º As avaliações classificadas nos incisos I e V do caput deverão ser justificadas pela chefia imediata.

§ 2º Deverá ser atribuída nota 0 (zero) ao servidor que, injustificadamente, não cumprir com suas responsabilidades, atividades e plano de trabalho, devendo ser adotadas as providências relativas ao desconto da remuneração, nos moldes do Art. 44 da Lei n 8.112/90, bem como o desligamento do programa de gestão e desempenho.

§ 3º O servidor que obtiver, injustificadamente, nota abaixo de 5 (cinco), será desligado do programa de gestão e desempenho.

§ 4º Caberá à chefia imediata proceder à análise acerca das justificativas a que se refere os parágrafos 3º e 4º, elaborando relatório fundamentado e conclusivo acerca do acatamento do alegado.

Art. 30. Na hipótese de avaliação do plano de trabalho na escala do inciso IV ou V do caput deste artigo, o participante deverá ser notificado por meio de correio eletrônico institucional, podendo registrar as suas considerações acerca da avaliação ou agendar uma conversa com seu avaliador no prazo de cinco dias do envio da notificação.

§ 1º O chefe da unidade de execução poderá rever a avaliação do plano de trabalho em até trinta dias do registro das considerações do participante.

§ 2º Mantida a avaliação, o participante poderá registrar as suas considerações ao nível hierárquico imediatamente superior ao do chefe da unidade de execução, que poderá rever a avaliação do plano de trabalho no prazo de trinta dias das considerações do participante.

Art. 31. No caso de avaliação do plano de trabalho na escala do inciso IV ou V do caput deste artigo, a chefia imediata deverá adotar, no mínimo, as seguintes medidas visando melhorar a atuação do participante no PGD, sem prejuízo das providências relativas ao desconto da remuneração, nos moldes do Art. 44 da Lei n 8.112/90, quando couber:

I - realizar acompanhamento periódico, intensificando diálogos sobre o desempenho do participante;

II - pactuar plano especial de trabalho; e

III - propor plano de desenvolvimento específico.

§ 1º O plano especial de trabalho deverá ser:

I - acompanhado de indicação das ações de melhoria que deverão ser observadas pelo participante;

II - avaliado com periodicidade menor do que a do plano de trabalho convencional;
e

III - realizado na modalidade presencial, por período previamente definido.

§ 2º O plano especial de trabalho será pactuado sempre que a avaliação do plano de trabalho na escala potencial de melhoria ocorrer por três vezes no período de doze meses.

§ 3º O disposto no caput e nos §§ 1º e 2º deverá ser registrado em sistema informatizado ou no escritório digital.

Art. 32. A participação em ações de desenvolvimento alinhadas com o disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP deve ser incentivada pelo chefe da unidade de execução, independentemente do resultado da avaliação do plano de trabalho do participante.

Art. 33. Ao final do período citado no parágrafo único do artigo 14 caberá à Comissão Central de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho examinar e avaliar todo ciclo de execução do PGD, estabelecendo análises comparativas entre os desempenhos das diferentes unidades de execução e avaliando a eficiência do Programa e de sua sistemática de avaliação.

CAPÍTULO IV

DO TELETRABALHO NO EXTERIOR

Art. 34. O teletrabalho no exterior abrange os casos em que o agente público esteja formalmente autorizado a desempenhar as atribuições do cargo, emprego ou função fora do território nacional, nos termos do art. 12 do Decreto nº 11.072/2022, sendo admitido somente:

I - para servidores públicos federais efetivos que tenham concluído o estágio probatório;

II - em regime de execução integral;

III - no interesse da administração;

IV - se houver PGD instituído na unidade de exercício do servidor;

V - com autorização específica da autoridade máxima do IFPB;

VI - por prazo determinado;

VII - com manutenção das regras referentes ao pagamento de vantagens, remuneratórias ou indenizatórias, como se estivesse em exercício no território nacional; e

VIII - em substituição a:

a) afastamento para estudo no exterior previsto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990, quando a participação no curso puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo;

b) exercício provisório de que trata o § 2º do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990;

c) acompanhamento de cônjuge afastado nos termos do disposto nos art. 95 e art. 96 da Lei nº 8.112, de 1990;

d) remoção de que trata a alínea "b" do inciso III do parágrafo único do art. 36 da Lei nº 8.112, de 1990, quando o tratamento médico necessite ser realizado no exterior; ou

e) licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público deslocado para trabalho no exterior, nos termos do disposto no caput do art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990.

§ 1º A autorização para teletrabalho no exterior poderá ser revogada por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, por meio de decisão fundamentada.

§ 2º Na hipótese prevista no § 1º, será concedido prazo de dois meses para o agente público retornar às atividades presenciais ou ao teletrabalho a partir do território nacional, conforme os termos da revogação da autorização de teletrabalho no exterior.

§ 3º O prazo estabelecido no § 2º poderá ser reduzido mediante justificativa das chefia imediata do servidor, ratificada pelo dirigente da unidade a que pertencer o servidor.

§ 4º O participante do PGD manterá a execução das atividades estabelecidas por sua chefia imediata até o retorno efetivo à atividade presencial.

§ 5º Poderá ser permitida pela autoridade máxima do IFPB, de forma justificada e desde que autorizada previamente pelo órgão de origem, a realização de teletrabalho no exterior pelos seguintes empregados públicos em exercício no IFPB, enquadrados em situações análogas àquelas referidas no inciso VIII do caput deste artigo:

I - empregados de estatais em exercício no IFPB com ocupação de cargo em comissão, desde que a entidade de origem autorize a prestação de teletrabalho no exterior; ou

II - empregados que façam parte dos quadros permanentes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

§ 6º É de responsabilidade do agente público observar as diferenças de fuso horário do país em que pretende residir para fins de atendimento da jornada de trabalho fixada pelo órgão ou pela entidade de exercício.

§ 7º A autoridade máxima do IFPB poderá substituir o requisito previsto no inciso VIII do caput por outros critérios.

§ 8º O total de agentes públicos abrangidos não poderá ultrapassar dez por cento do quantitativo de vagas do IFPB.

§ 9º O prazo de teletrabalho no exterior será de:

I - na hipótese do § 7º, até três anos, permitida a renovação por período igual ou inferior; e

II - nas hipóteses previstas no inciso VIII do caput, o tempo de duração do fato que o justifica.

§ 10. Na hipótese prevista na alínea "e" do inciso VIII do caput, caberá ao requerente comprovar o vínculo empregatício do cônjuge no exterior.

CAPÍTULO V

DO DESLIGAMENTO DO PGD

Art. 38. O participante será desligado do PGD nas seguintes hipóteses:

I - a pedido, independentemente do interesse da Administração, a qualquer momento, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;

II - no interesse da Administração, por razões de conveniência, necessidade ou dimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada, ou mediante revogação dos atos normativo de instituição do PGD;

III - em virtude de alteração da unidade de exercício;

IV - pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no plano de trabalho, bem como no termo de ciência e responsabilidade, conforme critérios estabelecidos em edital e/ou das atribuições e responsabilidades previstas neste normativo, além da hipótese prevista nos inciso V do artigo 29, de forma injustificada.

§ 1º O participante deverá retornar ao controle de frequência e trabalho presencial no prazo:

I - determinado pelo IFPB, no caso de desligamento a pedido;

II - de trinta dias contados a partir do ato que lhe deu causa, nas hipóteses previstas nos incisos II, III e IV do caput; ou

III - de dois meses contados a partir do ato que lhe deu causa, nas hipóteses previstas nos incisos II, III e IV do caput, para participantes em teletrabalho no exterior.

§ 2º Os prazos previstos nos incisos II e III do § 1º somente poderão ser reduzidos na hipótese prevista no inciso II do caput, mediante apresentação de justificativa das autoridades competentes.

§ 3º O participante deverá continuar realizando as atividades previstas no plano de trabalho até o retorno efetivo ao controle de frequência e atividade presencial.

CAPÍTULO VI

DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

DIRIGENTE DA UNIDADE DE LOTAÇÃO

Art. 39. Compete ao dirigente da unidade de lotação:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no PGD, nos termos deste normativo e dos editais de seleção;

II - divulgar nominalmente os participantes do PGD de sua unidade de lotação, mantendo a relação atualizada e disponível no sítio eletrônico específico;

III - controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade;

IV - analisar os resultados do PGD da sua unidade;

V - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;

VI - colaborar com a área de gestão de pessoas e a comissão responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais para melhor execução do PGD;

VII - sugerir ao Reitor, com base nos relatórios, a suspensão, alteração ou revogação desta Normativa e do PGD;

VIII - manter contato permanente com a área de gestão de pessoas e a comissão responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do PGD.

CHEFIA IMEDIATA

Art. 40. São atribuições e responsabilidades da chefia imediata:

I - definir, em conjunto com o dirigente da unidade e, no âmbito da Reitoria, em conjunto com o pró-reitor, diretor sistêmico ou correlato, o quantitativo de vagas e o regime de execução das atividades;

II - elaborar e monitorar a execução do plano de entregas da unidade;

III - em conjunto com o dirigente da unidade e, no âmbito da Reitoria, em conjunto com o pró-reitor, diretor sistêmico ou correlato, selecionar os participantes do PGD, nos termos desta normativa.

IV - pactuar os planos de trabalho com os participantes;

V - acompanhar a adaptação dos participantes ao PGD;

VI - efetuar os registros funcionais relativos aos seus subordinados, conforme normativos e orientações da unidade de gestão de pessoas local;

VII - monitorar e avaliar o desempenho do participante, com diálogos periódicos sobre sua performance;

VIII - promover a interação e o engajamento dos membros da equipe independentemente da modalidade; e

IX - dar ciência ao superior hierárquico sobre a evolução do PGD, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas.

Parágrafo único. As atribuições e responsabilidades da chefia imediata poderão ser realizadas pelos seus superiores hierárquicos ou equivalentes.

Art. 41. O chefe da unidade de execução deverá dar ciência à unidade de gestão de pessoas nos casos em que comprovadamente não for possível se comunicar com o participante, por meio dos canais previstos no TCR e no escritório digital.

PARTICIPANTES DO PGD

Art. 42. Constituem atribuições e responsabilidades do participante do PGD:

- I - assinar e cumprir o plano de trabalho e o TCR;
 - II - atender às convocações para comparecimento presencial à unidade;
 - III - acessar diariamente o escritório digital e o e-mail corporativo, além de outras ferramentas de comunicação acordadas, e responder às comunicações no tempo estabelecido;
 - IV - manter, sempre que possível e solicitado, a camera aberta nas reuniões virtuais;
 - V - informar e manter atualizado, no Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal, número de telefone, fixo ou móvel, para comunicações com a chefia, membros da equipe e público externo que necessitar contatá-lo;
 - VI - manter atualizado o endereço de domicílio no assentamento funcional;
 - VII - manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e comunicá-lo sobre a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos;
 - VIII - zelar pelas informações acessadas, mediante observância das normas de segurança da informação;
 - IX - observar as diferenças de fuso horário do país em que residir para fins de atendimento da jornada de trabalho fixada pelo órgão ou entidade de exercício, nos casos de teletrabalho no exterior;
 - X - observar os procedimentos relacionados à guarda documental constantes de regulamentação própria, nos casos que necessitar retirar processos e demais documentos das dependências da unidade;
 - XI - providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias ao exercício do teletrabalho, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas;
 - XII - zelar pela guarda e manutenção dos equipamentos de informática cuja retirada foi autorizada nos termos do art. 43 desta Instrução Normativa; e
 - XIII - observar o cumprimento das legislações que regulamentam as questões relativas à acumulação remunerada de cargos, empregos e funções públicas e de conflito de interesses;
 - XIV - utilizar o sistema estabelecido para o controle do programa de gestão;
 - XV - Participar dos cursos disponibilizados no Portal do Servidor, área do Programa de Gestão, independente de regra constante em edital, comprovando a sua participação em todos os cursos à área de gestão de pessoas, através de processo junto ao Sistema SUAP, que promoverá a ciência da chefia e o arquivamento dos certificados junto aos assentamentos funcionais do servidor.
 - XVI - utilizar o sistema disponibilizado como escritório digital, nos moldes estabelecidos nos normativos e observando o horário de expediente.
- § 1º. A não utilização dos sistemas elencados nos incisos XIV e XVI, ocasionará o desligamento do servidor do PGD.

§ 2º Na hipótese do inciso V do caput, os órgãos e entidades poderão redirecionar automaticamente chamadas para o número de telefone fixo ou móvel informado pelo participante, nos casos de necessidade de livre divulgação dentro do órgão ou da entidade e para o público externo.

§ 3º O cumprimento do disposto no inciso VII do caput não dispensa a apresentação de atestados, declarações, certidões ou outros documentos comprobatórios correlatos à área de gestão de pessoas.

§ 4º Em situações de caso fortuito ou de força maior ou se os equipamentos utilizados pelo participante em teletrabalho apresentarem baixa qualidade de conexão ou defeito, ainda que de forma intermitente, que prejudique o andamento dos trabalhos e a participação em reuniões, o participante deverá desenvolver suas atividades presencialmente em sua unidade de exercício ou no local definido pela Administração, até que a situação seja normalizada.

Art. 43. Poderá ser disponibilizado aos participantes, caso haja comprovada disponibilidade local, por empréstimo, equipamentos, bens e materiais aos participantes, caso seja previsto em edital e desde que, obrigatoriamente:

- I - os aludidos equipamentos estejam incorporados patrimonialmente à unidade; e
- II - as unidades justifiquem que a não utilização de equipamentos de informática ocasionaria ociosidade.

§ 1º A retirada de que trata o caput não poderá gerar qualquer aumento de despesa por parte da Administração Pública, inclusive em relação a seguros ou transporte de bens.

§ 2º Para fins de disposto neste artigo, deverá ser firmado termo de guarda e responsabilidade entre as partes.

CAPÍTULO VII

DO SISTEMA

Art. 44. O IFPB utilizará o Sistema SUAP, o qual deverá observar os requisitos legais vigentes, como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

§ 1º O sistema de que trata o caput trará ferramentas para avaliar:

- I - a tabela de atividades;
- II - o plano de trabalho;
- III - o acompanhamento do cumprimento de metas;
- IV - o registro das alterações no plano de trabalho;
- V - a avaliação qualitativa das entregas; e
- VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

§ 2º A tabela de atividades deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- I - atividade;
- II - faixa de complexidade da atividade;
- III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

- IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;
- V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;
- VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e
- VII - entregas esperadas.

Art. 45. O IFPB publicará materiais informativos para os servidores acerca do uso do sistema SUAP.

Parágrafo único. Para a inclusão do participante no PGD é necessária a realização dos cursos disponibilizados, além da observância dos tutoriais disponibilizados.

CAPÍTULO VIII

DAS DIÁRIAS E PASSAGENS, AUXÍLIOS, ADICIONAIS E INDENIZAÇÕES

DAS DIÁRIAS E PASSAGENS

Art. 46. O participante do PGD fará jus a diárias e passagens nos casos de deslocamentos ocorridos no interesse da Administração, devendo ser considerado como ponto de referência o endereço da unidade de lotação ou exercício, conforme cada caso.

§ 1º Nos casos de o participante do PGD, na modalidade teletrabalho, se encontrar em local distinto do endereço do local de lotação ou exercício, deverão ser observadas as seguintes situações, caso o local em que o participante se encontre implicar:

- I - menor despesa, este deverá ser considerado como ponto de referência;
- II - maior despesa:

a) o participante poderá se deslocar, às suas custas, para o local do órgão ou entidade de exercício; ou

b) o participante poderá arcar com a diferença do valor da passagem emitida em relação ao endereço do órgão ou entidade de exercício.

§ 2º Na hipótese da alínea b do inciso II do caput, o comprovante de pagamento da diferença deverá constar na prestação de contas do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP.

§ 3º O participante do PGD na modalidade teletrabalho que residir em localidade diversa da sede do órgão ou da entidade de exercício não fará jus a reembolso de qualquer natureza ou a diárias e passagens, nos casos de convocação eventual para comparecimento presencial à unidade.

§ 4º Quaisquer outras alterações de percurso, data ou horário de deslocamentos, serão de inteira responsabilidade do participante, se não forem autorizadas ou determinadas pela Administração.

DOS AUXÍLIOS, ADICIONAIS E INDENIZAÇÕES

Art. 47. Os auxílios e adicionais, quando devidos, serão pagos com base nos registros lançados em sistema de frequência definido pela unidade de gestão de pessoas do órgão ou entidade.

AUXÍLIO TRANSPORTE

Art. 48. O participante do PGD somente fará jus ao pagamento do auxílio-transporte nos casos em que houver deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa, nos termos da Instrução Normativa SGP/ME nº 207, de 21 de outubro de 2019 e normativas complementares.

ADICIONAL NOTURNO

Art. 49. O participante do PGD somente fará jus ao adicional noturno nos casos em que for possível a comprovação da atividade, ainda que em teletrabalho, prestada em horário compreendido entre vinte e duas horas de um dia e cinco horas do dia seguinte, desde que autorizada pelo chefe da unidade de execução.

Parágrafo único. A autorização de que trata o caput somente poderá ser deferida mediante prévia justificativa quanto à necessidade da medida, considerando-se a natureza da atividade exercida, nos termos da Orientação Normativa SGP/MP nº 3, de 28 de abril de 2015.

ADICIONAIS OCUPACIONAIS

Art. 50. É vedado o pagamento ao participante do PGD na modalidade teletrabalho em regime de execução integral de:

I - adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade ou irradiação ionizante; e

II - gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas.

§ 1º Os servidores que exerçam suas atividades na modalidade teletrabalho em regime de execução parcial e que estejam submetidos a condições insalubres ou perigosas em intervalo de tempo que configure exposição habitual ou permanente, por período igual ou superior à metade da jornada de trabalho farão jus aos adicionais de que tratam os incisos I e II do caput, nos termos da legislação vigente.

§ 2º Para fins de aferição do direito ao recebimento do respectivo adicional, deverá-se avaliar a jornada de trabalho mensal presencial a que o servidor se encontra submetido.

§ 3º Os adicionais ocupacionais de que tratam os incisos I e II do caput não serão suspensos nas hipóteses de afastamentos considerados como de efetivo exercício, nem quando devidos a servidoras gestantes e lactantes que já estavam percebendo tais adicionais em momento anterior ao evento.

SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO

Art. 51. O participante do PGD fará jus ao pagamento de serviço extraordinário, desde que observados os procedimentos dispostos na Orientação Normativa SGP/MP nº 3, de 28 de abril de 2015.

Parágrafo único. O serviço extraordinário fica limitado ao equivalente a duas horas diárias, quarenta e quatro horas mensais e noventa horas anuais, consecutivas ou não.

DAS VEDAÇÕES BANCO DE HORAS

Art. 52. Fica vedada aos participantes do PGD a adesão ao banco de horas de que trata a Instrução Normativa SGP/ME nº 2, de 12 de setembro de 2018.

Parágrafo único. Se verificada a existência de débito ou crédito em banco de horas, o participante deverá compensar ou usufruir, respectivamente, o equivalente em horas, no prazo de até seis meses, contados do seu ingresso no PGD.

AJUDA DE CUSTO

Art. 53. Não será concedida ajuda de custo ao participante do PGD quando não houver mudança de domicílio em caráter permanente, no interesse da Administração.

Parágrafo único. Será restituída a ajuda de custo paga nos termos do Decreto nº 4.004/2001, de 8 de novembro de 2001, quando, antes de decorridos três meses do deslocamento, o servidor regressar ao seu domicílio de origem em decorrência de adesão a teletrabalho em regime de execução integral.

AUXÍLIO-MORADIA

Art. 54. Não será concedido o auxílio-moradia ao participante da modalidade teletrabalho em regime de execução integral.

CAPÍTULO IX

DOS ESTAGIÁRIOS E CONTRATADOS TEMPORÁRIOS

Art. 55. A participação dos estagiários no PGD dar-se-á mediante acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente e o estagiário.

Parágrafo único. Nos casos de estagiários menores de dezoito anos, o acordo de que trata o caput deverá ser assinado por seu representante ou assistente legal, salvo em caso de emancipação, devendo constar do Termo de Compromisso de Estágio.

Art. 56. As atividades realizadas pelo estagiário no PGD deverão ser compatíveis com as atividades educacionais.

Art. 57. O plano de atividades constante no Termo de Compromisso de Estágio - TCE corresponde ao plano de trabalho dos estagiários.

§ 1º O plano de atividades do estagiário e o conteúdo do TCR deverão constar no TCE.

§ 2º Eventuais ajustes no plano de atividades ou no TCR deverão ser incorporados ao TCE por meio de aditivos.

Art. 58. As atribuições e responsabilidades dos chefes das unidades de execução, de que trata esta normativa, aplicam-se aos supervisores de estágio, no que couber.

CONTRATADOS POR TEMPO DETERMINADO

Art. 59. A participação dos contratados por tempo determinado, de que trata o inciso IV do caput do art. 2º, com contratos vigentes na data de publicação desta normativa, assim como a alteração da modalidade presencial para teletrabalho, dar-se-ão mediante registro em aditivo contratual e em observância às normas previstas na Lei nº 8.745, de 1993.

Parágrafo único. Os novos contratos por tempo determinado a serem firmados, bem como os aditivos a serem celebrados, deverão conter cláusula que possibilite a inclusão do contratado no PGD.

DA SAÚDE E SEGURANÇA DO TELETRABALHADOR

Art. 60. O participante do PGD deverá observar as normas de segurança e higiene do trabalho, nos moldes da Portaria Normativa SRH/MPOG nº 3, de 7 de maio de 2010, a qual, ao ser submetido ao PGD, declara ciência do contido no normativo retromencionado.

Art. 61. Na hipótese de comprovação por junta médica oficial de nexo de causalidade entre dano físico ou mental sofrido e as atribuições do cargo exercido, nos termos dos arts. 211 e 212 da Lei nº 8.112, de 1990, o participante do PGD será licenciado por acidente em serviço.

Art. 62. Nos casos de participantes em teletrabalho no exterior, fica autorizada a recepção administrativa de atestados emitidos por médicos ou cirurgiões-dentistas estrangeiros que comprovem a necessidade do afastamento.

§ 1º A recepção administrativa de que trata o caput fica condicionada ao encaminhamento do atestado:

I - no prazo máximo de vinte e um dias contados da data do início do afastamento do participante;

II - emitido em língua portuguesa ou quando em língua estrangeira, acompanhado de tradução juramentada, a ser custeada pelo próprio participante;

III - por meio do canal único de comunicação definido pelo IFPB; e

IV - cujo prazo de afastamento esteja compreendido no período da autorização para o exercício do teletrabalho no exterior.

§ 2º O atestado médico de que trata o caput será enviado ao órgão ou entidade de exercício por meio do módulo Minha Saúde do aplicativo SouGov.br.

§ 3º A recepção administrativa de que trata o caput limita-se à licença para tratamento da própria saúde, não sendo permitida para licença por motivo de doença em pessoa da família, conforme previsto no § 2º do art. 203 da Lei nº 8.112, de 1990.

§ 4º Para usufruto de licença por motivo de doença de pessoa na família, o participante deverá, juntamente com seu familiar, ser submetido a perícia oficial no Brasil e o deslocamento deverá ser custeado pelo próprio servidor.

§ 5º Quando o servidor atingir o prazo de cento e vinte dias em licença nos últimos doze meses, conforme prevê o inciso II do art. 3º do Decreto nº 7.003, de 9 de novembro de 2009, deverá ser submetido a avaliação por junta médica oficial no Brasil, devendo o deslocamento ser custeado pelo próprio servidor.

§ 6º Nos casos em que o afastamento ultrapassar o período de autorização para o teletrabalho no exterior, a recepção do atestado será realizada pelo aplicativo SouGov.br, com necessidade de realização de perícia médica, conforme estabelece a legislação em vigor.

Art. 63. Caberá ao participante do PGD em teletrabalho no exterior a responsabilidade pela assistência médico-hospitalar prestada no país em que se encontre, bem como despesas decorrentes de morte, sem prejuízo do auxílio funeral de que trata o art. 226 da Lei nº 8.112, de 1990.

CAPÍTULO X

DO ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Art. 64. Decorridos o prazo citado no parágrafo único do artigo 14, a partir da publicação da norma do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do IFPB, o dirigente geral de cada unidade e, no âmbito da Reitoria, o pró-reitor, o diretor sistêmico ou correlato, elaborará relatório contendo:

I - o grau de comprometimento dos participantes;

II - a efetividade no alcance de metas e resultados;

III - os benefícios e prejuízos para a unidade;

IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema; e

V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do PGD, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração e, especificamente, da unidade.

§ 1º Os relatórios a que se refere o caput serão elaborados por comissão específica para tal finalidade, a ser designada pelo dirigente da unidade e, no âmbito da Reitoria, o relatório será elaborado por cada pró-reitor, diretor sistêmico ou correlato, com o objetivo de avaliar a aplicação do PGD no âmbito da unidade.

§ 2º O relatório a que se refere o caput deste artigo, elaborado por comissão específica nos moldes do §1º, deverá ser aprovado pelo dirigente da unidade, pró-reitor, diretor sistêmico ou correlato e encaminhado à Reitoria no prazo máximo de 20 (vinte) dias após o fim do período citado no parágrafo único do artigo 14, após a publicação da norma do PGD.

§ 3º No âmbito dos campi, a Comissão de Acompanhamento do PGD será composta por servidores designados pela Direção Geral, membro da unidade de Gestão de Pessoas e representante da CIS Local, quando houver.

§ 4º Os relatórios mencionados no caput do artigo serão encaminhados à Comissão Central de Acompanhamento do PGD, para análise e emissão de parecer técnico conclusivo, podendo ser indicada a necessidade de reformulação da normativa que institui o PGD, apontando os aspectos de disfunções e/ou dificuldades identificadas na execução do Programa, de forma sistêmica integrada ou por unidade de ensino (Campus) no IFPB.

§ 5º A Comissão Central de Acompanhamento do PGD será constituída tendo como atribuições o acompanhamento do referido programa a emissão de pareceres técnicos e procedimentos relativos ao PGD e será composta por servidores designados pela Reitoria, sendo no mínimo:

I - membros da Diretoria de Geral de Gestão de Pessoas, a qual presidirá a comissão;

II - um servidor TAE de cada Pró-reitoria;

III - representante da CIS Central;

IV - dois servidores que atuam nos setores de Gestão de Pessoas das unidades do IFPB.

§ 6º Os relatórios a que se refere o caput serão submetidos à manifestação técnica da Comissão Central de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho, a fim de produzir relatório final acerca da continuidade ou não da aplicação do PGD de forma sistêmica ou por unidade, para posterior encaminhamento ao Gabinete do Reitor e decisão final.

§ 7º Os relatórios expedidos e apresentados à Comissão Central de Acompanhamento do PGD poderão ser utilizados para revisão e/ou atualização da norma do referido programa.

Art. 65. Ao término do período tratado no art. 64, Comissão Central de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho poderá:

I - revisar a parametrização do Sistema SUAP; e

II - enviar os dados disponibilizados pelo Sistema SUAP, revisando, se necessário, o mecanismo de coleta das informações requeridas pelo órgão central do SIPEC.

III - Se necessário, ao término do mesmo período de ambientação, o IFPB poderá:

- a) realizar eventuais ajustes nas normas internas; e
- b) revisar o mapeamento da tabela de atividades.

Art. 66. Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

Art. 67. Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do PGD, os dirigentes das unidades deverão elaborar relatório gerencial, a partir dos relatórios produzidos pelos setores, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados:

- a) total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal;
- b) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- c) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- d) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao PGD;
- e) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais; e
- f) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais.

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

- a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;
- b) dificuldades enfrentadas;
- c) boas práticas implementadas.

§ 1º O relatório a que se refere o caput deste artigo deverá ser encaminhado em, no máximo, 20 (vinte) dias após o fim do período citado no parágrafo único do artigo 14 após a publicação da norma do PGD.

CAPÍTULO XI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 68. A Tabela de Atividades poderá ser atualizada a qualquer tempo, a partir de parecer da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas - DGEP ou comissão designada para tal fim, devendo haver ampla divulgação das alterações.

Parágrafo único. Compete à DGEP a edição de ato normativo contendo a tabela de atividades, entregas e faixas de complexidade.

Art. 69. Os casos específicos, não tratados nesta normativa, deverão ser avaliados pelos dirigentes das unidades e autoridade máxima, com o suporte da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, se necessário, observando os normativos legais correlatos.

Art. 70. Aplicam-se os dispositivos legais vigentes, inclusive no Decreto nº 11.072/2022, de 17 de maio de 2022, no que couber, no caso de omissão ou falta de regra específica nesta normativa.

Art. 71. A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, no âmbito de sua competência, poderá editar normativos internos complementares ao presente normativo.

Art. 72. O participante do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade teletrabalho que residir em localidade diversa da unidade de lotação ou exercício não fará jus a reembolso de qualquer natureza ou a diárias e passagens referentes às despesas decorrentes do comparecimento presencial à unidade.

Art. 73. Os participantes do PGD e gestores deverão manter atualizados os planos de entregas da unidade e dos planos de trabalho individuais dos participantes, para que seja possível o envio ao órgão central.

Art. 74 Os ocupantes de Cargos de Direção nível CD-01 e CD-02 somente poderão realizar atividades na modalidade presencial.

Parágrafo único. Em relação aos demais ocupantes de Cargos de Direção e Função Gratificada ou Função de Coordenação de Cursos, os editais de seleção poderão estabelecer percentuais mínimos e máximos, de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas, para participação em cada modalidade e regime, desde que comprovadamente não haja prejuízos ao Interesse Institucional e atendimento ao público.

Art. 75. Esta normativa entrará em vigor e produzirá efeitos a partir de sua publicação.

ANEXO II

Formulário de avaliação de habilidades

Conforme Art. 18.

Nome do servidor:	
Chefia Imediata:	
Setor:	
Edital:	
Habilidades	Avaliar com nota entre 0 (zero) e 10 (dez)
A - Compatibilidade das atividades a serem desempenhadas com o regime do teletrabalho	
B - Conhecimento técnico	
C - Capacidade de organização e autodisciplina	
D - Capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados	
E - Capacidade de interação com a equipe	
F - Capacidade de comunicação do servidor	
G - Atuação tempestiva	
H - Proatividade na resolução de problemas	
I - Abertura para utilização de novas tecnologias	
J - Orientação para resultados	

K - Capacidade colaborativa	
TOTAL:	
MÉDIA FINAL: $(A+B+C+D+E+F+G+H+I+J+K)/11$	
Observações:	
Assinatura do responsável pela avaliação	

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

**ANEXO E – PLANO DE CENTRALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DO
IFPB E NOTA TÉCNICA SEI Nº 29195/2020/ME**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
REITORIA

OFÍCIO 192/2020 - REITORIA/IFPB

Ao Senhor

Cristiano Rocha Heckert

Secretário de Gestão

Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

Ministério da Economia

Assunto: Redimensionamento das UASGs do IFPB - Portaria Nº 13.623 - Plano de centralização das contratações públicas

Senhor Secretário,

Cumprimentando-o cordialmente, vimos, em atenção aos art. 2º e 3º da Portaria n.º 13.623/2019 desta Secretaria de Gestão, que trata das diretrizes para redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativa de Serviços Gerais - UASG, encaminhar, em anexo, para análise, o Plano de Centralização das Contratações Públicas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

(assinado eletronicamente)

Cicero Nicacio do Nascimento Lopes (274008)

REITORIA DO IFPB

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cícero Nicácio do Nascimento Lopes, REITOR - CD1 - REITORIA**, em 17/06/2020 18:52:40.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/06/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 102413

Código de Autenticação: 69c9d71d56



Av. João da Mata, 256 - Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-020

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-9701



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

PLANO DE CENTRALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE	
ÓRGÃO	IFPB – Instituto Federal da Paraíba
CNPJ/ME n.º	10.783.898/0001-75
UG n.º	26417
ENDEREÇO:	Av. João da Mata, 256 - Jaguaribe - João Pessoa-PB - CEP: 58.015-020
REPRESENTANTE MÁXIMO DA INSTITUIÇÃO	Cícero Nicácio do Nascimento Lopes
ATO DE NOMEAÇÃO	Decreto Presidencial de 22 de outubro de 2018, publicado no DOU de 23 de outubro de 2018.

1. INTRODUÇÃO

Os processos de contratações públicas consistem em essencial instrumento de gestão para o alcance dos objetivos institucionais de qualquer órgão. Como política pública, têm-se atualmente um ambiente propício à integração, partindo da utilização de meios eletrônicos à inovação da atividade logística e da cadeia de suprimentos.

O presente plano de trata das ações que serão implementadas pelo Instituto Federal da Paraíba - IFPB para o redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - UASG, que implica na centralização de contratações, em atendimento ao art. 3º, da Portaria ME/SEDGGD/SG n.º 13.623, de 10 de dezembro de 2019:

Art. 3º Para o cumprimento do disposto no art. 2º, os órgãos e entidades deverão elaborar, no prazo de cento e vinte dias, a contar da data de publicação desta Portaria, o Plano de Centralização de Contratações Públicas, que conterà, no mínimo:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

I - diagnóstico dos Planos Anuais de Contratação das UASG sob a esfera de atuação dos órgãos ou entidades, **contemplando as possibilidades de agregação de bens e serviços de objetos de mesma natureza e identificando indícios de sobreposição e duplicidade de atividades nas unidades administrativas;**

II - com base no diagnóstico de que trata o inciso I, apresentar a relação de UASG passíveis de inativação, e **as medidas em termos de eventual realocação de recursos de pessoal a serem tomadas em prol da centralização de que trata o caput;** e

III - **análise de viabilidade da centralização das contratações públicas, apresentando os impactos sobre a manutenção da continuidade do atendimento às demandas de bens e de serviços.**

Parágrafo único. Os Planos de Centralização de Contratações Públicas que não cumprirem os parâmetros mínimos fixados no art. 2º deverão conter as justificativas para o não cumprimento e ser encaminhados à Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, para análise e aprovação. **(grifo nosso)**

Assim, este é o instrumento formal de planejamento, elaborado no âmbito do Instituto Federal da Paraíba, que visa apresentar as suas UASG – **exclusivamente o perfil de compras** - passíveis de inativação, em conformidade com as disposições embarcadas no presente normativo. O prazo para elaboração do documento é 17/06/2020, em conformidade com Nota Informativa SEI n.º 11075/2020/ME. O redimensionamento mínimo acumulado a ser obtido, até 31 de março de 2022, será de 68% (sessenta e oito por cento).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Art. 2º Os órgãos e entidades deverão realizar o redimensionamento do quantitativo de suas UASG, por Estado ou Distrito Federal, visando à centralização de contratações entre as unidades administrativas que estão na sua esfera de atuação.

Parágrafo único. Ficam estabelecidos os seguintes parâmetros mínimos para o redimensionamento das UASG de que trata o caput, nos casos em que o quantitativo de UASG existente no momento de publicação desta Portaria for superior a uma UASG por órgão ou entidade no respectivo Estado ou Distrito Federal:

- I. Redução de 50% das UASG, até 30 de junho de 2020;
- II. Redução de 20% das UASG remanescentes, até 31 de março de 2021;e
- III. Redução de 20% das UASG remanescentes, até 31 de março de 2022.

A centralização de compras públicas é tendência internacional que visa o alcance, especialmente, do amadurecimento dos procedimentos, da economia de escala e da melhor utilização dos recursos disponíveis. De acordo com Walker¹ (2007), a compra centralizada é uma compra na qual são agregadas, por um ponto focal, informações, expertise, recursos ou volumes de compras de organizações independentes, com o intuito de aprimorar suas performances.

Para fins deste plano, considera-se:

- i. **UASG**: Unidade Administrativa de Serviços Gerais, código numérico que identifica órgãos compradores no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional;
- ii. **UG**: Unidade Gestora, unidade orçamentária ou administrativa investida do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização;
- iii. **UGR**: Unidade Gestora Responsável, consiste em agregar à célula orçamentária a identificação da UG que se beneficiará com o bem ou serviço. É utilizado basicamente como



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

centro de custos.

iv. **Unidade Centralizada:** unidade que, após o procedimento de inativação, remanescerá ativa, sendo investida da responsabilidade pela realização de todas as atividades relacionadas às contratações das unidades locais - cujas UASG serão inativadas - que a ela estiverem vinculadas;

v. **Unidades Descentralizadas:** unidades que terão suas UASG inativadas, passando a ter suas contratações vinculadas a uma Unidade Centralizada;

2. JUSTIFICATIVA

Cumprir destacar que tal medida se alinha a uma série de ações do Governo Federal no intuito de alcançar eficiência nas compras públicas, a exemplo da Portaria SGD/ME nº 355/2019, ação que, segundo o governo, deu-se no sentido de sanear a base de dados. Em resumo, as UASG que não realizaram processos licitatórios ou contratações realizados há pelo menos dois anos no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG foram inativadas. Outro normativo de destaque é a Instrução Normativa SEGES/ME n.º 01/2019, que dispõe sobre Plano Anual de Contratações - PAC de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC.

Embora algum nível de centralização seja inevitável, devido à obrigatoriedade da inativação do perfil de compras de UASG, tendo em conta a racionalização de recursos, inclusive de pessoal, é possível observar que ações conjuntas e estratégias de centralização tendem a potencializar o alcance dos resultados dos programas governamentais. A literatura especializada apresenta diversos modelos de governança de compras centralizadas aplicáveis ao cenário do IFPB, onde o modelo de coordenação (centralização em sentido estrito, do tipo rede de compras - Lead buying groups) é recomendável, devido aos partícipes compartilharem



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

objetivos comuns e um sentimento de rede (atuação colaborativa dos participantes).

O objetivo é a redução quantitativa (redimensionamento) das UASG de compras visando à promoção de um paradigma de menor pulverização das contratações públicas. A almejada centralização vem acompanhada de conhecidos ganhos, aqui arrolados em caráter não exaustivo:

- i. Maior economia de escala;
- ii. Menores custos de pedido (custos de instrução processual);
- iii. Incremento do potencial de controle institucional (externo e interno) e social.

3. DIAGNÓSTICO DOS PLANOS ANUAIS DE CONTRATAÇÃO

3.1. O Plano Anual de Contratações para o exercício de 2020 foi elaborado, em atendimento à determinação trazida na Instrução Normativa SEGES/ME n.º 01/2019, no qual dispõe em seu Art. 2º, que cada Unidade de Administração de Serviços Gerais - UASG deverá elaborar anualmente o respectivo PAC, contendo todos os itens que pretende contratar no exercício subsequente. A elaboração do referido Plano levou em consideração a estrutura organizacional existente à época do presente normativo, ou seja, antes da publicação da Portaria n.º 13.623/2019. Assim, como o IFPB é organizado em estrutura multicampi, cada unidade que compõe o instituto elaborou seu respectivo planejamento de aquisições e contratações individualmente.

3.2. A seguir apresentamos a análise consolidada do PAC 2020, com dados extraídos do Painel de Compras do Governo Federal (<http://painelcompras.economia.gov.br/>).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

QUANTIDADE DE ITENS PLANEJADOS

11.659

QUANTIDADE DE ITENS PARA RENOVAÇÃO

631

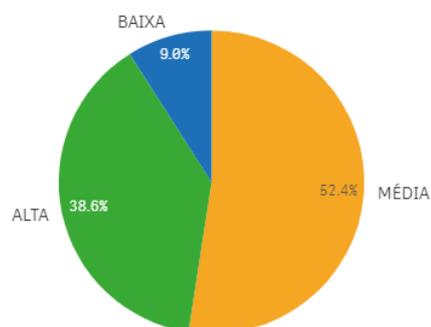
QUANTIDADE DE ITENS PARA NOVAS CONTRATAÇÕES

11.028

ITENS POR TIPO DE CONTRATAÇÃO



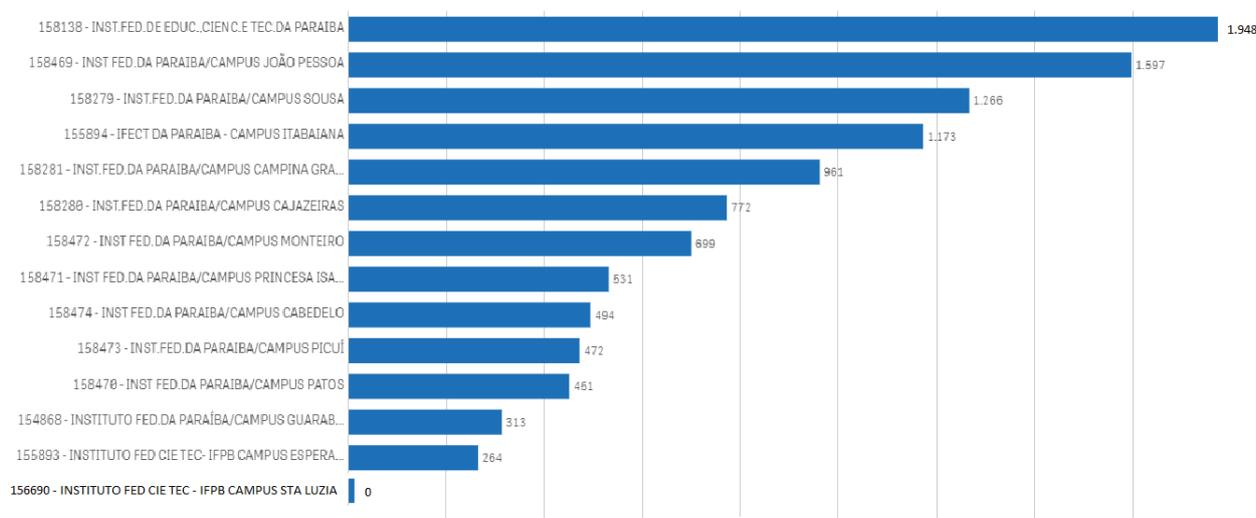
GRAU DE PRIORIDADE DO ITEM





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

QUANTIDADE DE ITENS ESTIMADOS POR UASG



Os itens dispostos no PAC de 2020 refletem um histórico dos anos anteriores, bem como um crescimento das necessidades institucionais em virtude do contínuo aperfeiçoamento das atividades finalísticas e a expansão da oferta de cursos e vagas, mais uma vez cumprindo os objetivos definidos em lei.

Da análise do Plano Anual de Contratações do IFPB, percebe-se que a maior parte das necessidades institucionais se relacionam à aquisição de materiais. Isso se deve em razão da diversidade de atividades envolvidas na gestão de uma unidade de ensino.

São inúmeros laboratórios e atividades que, em conjunto com as demandas de apoio e suporte, demandam diversos itens para aquisição e contratação. Cada campus possui sua particularidade e, dependendo de seu estágio de formação, maior ou menor demanda de contratações e aquisições.

A quantidade de itens estimados para contratação no exercício de 2020, considerando todas as unidades do IFPB demonstra a complexidade que envolve o planejamento de uma instituição que tem por objetivo fomentar ensino, pesquisa e extensão. Cada unidade do Instituto Federal da Paraíba é uma unidade única e particular, culminando em uma pluralidade e diversidade de contratações e aquisições visando garantir a missão institucional e os objetivos definidos para a Rede Federal na Lei n.º



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

11.892/2008 e no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB.

Considerando a ampla atuação em vários níveis de ensino, além da pesquisa e extensão, o IFPB se diferencia sobremaneira dos demais órgãos da Administração Pública, haja vista a necessidade de adquirir e contratar uma grande variedade de itens ano a ano. Como é sabido, há uma grande distinção entre os campi e os cursos ofertados, se isso já não bastasse para comprovar a particularidade institucional, sabe-se que a cada novo projeto de pesquisa ou extensão, força-se as equipes de compras a se debruçarem nos estudos para especificar o item almejado. Certamente, não somos contrários, mas temos esta particularidade inequívoca.

4. IDENTIFICAÇÃO DAS UASG PASSÍVEIS DE INATIVAÇÃO

O Instituto Federal da Paraíba - IFPB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação - MEC. Referência em ensino profissional no estado da Paraíba, o IFPB conta com 23 (vinte e três) unidades espalhadas em todo estado, entre campus, campus avançado, campus em fase de implantação e um Polo de Inovação (Embrapii). As unidades avançadas, e em fase de implantação, além do Polo de Inovação (Embrapii), são gerenciadas pela Reitoria, que tem sede na capital, João Pessoa.

O IFPB oferece, ao longo da sua estrutura multicampi, diversos cursos presenciais e a distância, nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação. Todos gratuitos.

O IFPB possui uma estrutura multicampi, em conformidade com o previsto na Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que possuem natureza jurídica de autarquia e são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, possuindo proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, e vem, ao longo dos últimos anos, adotando o modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas com vistas a obter maior eficiência no gasto público, otimizando os processos, fortalecendo o seu caráter sistêmico e respeitando a autonomia administrativa de cada campus.

Esse modelo de gestão colaborativa, solidária e sustentável é replicado na



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

gestão de compras do IFPB para a realização das licitações, que resulta, casualmente, no processo compartilhado de aquisições de bens e serviços entre os campi e Reitoria, com a divisão e o desenvolvimento das atividades por todos os setores de compras do IFPB.

Atualmente a instituição possui 17 (dezessete) Unidades de Administração de Serviços Gerais - UASG, além de 6 (seis) unidades avançadas, devidamente cadastradas e vinculadas à gestão do Órgão 26417, a saber:

UASG	UNIDADES	GESTÃO
158138	REITORIA	26417
158474	CAMPUS CABEDELO	26417
158280	CAMPUS CAJAZEIRAS	26417
158281	CAMPUS CAMPINA GRANDE	26417
155895	CAMPUS CATOLÉ DO ROCHA	26417
155893	CAMPUS ESPERANÇA	26417
154868	CAMPUS GUARABIRA	26417
155894	CAMPUS ITABAIANA	26417
155890	CAMPUS ITAPORANGA	26417
158469	CAMPUS JOÃO PESSOA	26417
158472	CAMPUS MONTEIRO	26417
158470	CAMPUS PATOS	26417
158473	CAMPUS PICUÍ	26417
158471	CAMPUS PRINCESA ISABEL	26417
155892	CAMPUS SANTA RITA	26417
158279	CAMPUS SOUSA	26417
156690	CAMPUS SANTA LUZIA	26417

UGR	UNIDADES AVANÇADAS	GESTÃO
155183	CAMPUS AVANÇADO CABEDELO CENTRO	26417
155860	CAMPUS AVANÇADO JOÃO PESSOA-MANGABEIRA	26417
156131	CAMPUS AVANÇADO PEDRAS DE FOGO	26417
156584	POLO DE INOVAÇÃO JOÃO PESSOA (EMBRAPII)	26417
156137	CAMPUS AVANÇADO AREIA	26417
156024	CAMPUS AVANÇADO SOLEDADE	26417

Considerando a orientação normativa, têm-se que o IFPB deverá inativar APENAS o perfil de compras, em ao menos 68% (sessenta e oito por cento) de suas UASG, podendo este cenário atingir percentual superior. Nesse diapasão, e considerando o cenário estabelecido além dos limites geográficos do nosso Estado, é possível elencar a seguinte possibilidade: **Centralização Parcial, de forma gradativa até o mês de março de 2021**, nos moldes da metodologia descrita abaixo.

4.1 Avaliação Técnica

Por meio de critérios técnicos objetivamente definidos e apresentados a seguir, as unidades foram listadas num ranking que utiliza-se de média ponderada para os critérios, cujos pesos são definidos em razão da relevância do critério ao procedimento de licitação, sendo então definidos as unidades melhores qualificados, respeitando, ainda, os limites geográficos do estado.

CRITÉRIO	PESO
<p>TEMPO DE ATUAÇÃO DA UASG</p> <p>Justificativa: Considera-se que as unidades mais antigas reúnem maior expertise e maturidade em relação aos procedimentos de contratações públicas, bem como um repositório de memória institucional de licitações mais amplo. Será considerado como limite inicial a Lei nº 11.892/2008, que cria os Institutos Federais.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades mais antigas.</p>	2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

<p>NÚMERO DE SERVIDORES LOTADOS NA UNIDADE DE COMPRAS DA UASG</p> <p>Justificativa: Considera-se que o número de pessoas com capacidade para participar da divisão do trabalho influencia diretamente nos resultados esperados.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades com maior número de servidores lotados nas respectivas unidades de compras.</p>	3
<p>NÚMERO DE LICITAÇÕES DE OBRAS REALIZADAS PELA UASG EM 2018 E 2019</p> <p>Justificativa: Considera-se que as licitações de obras estão entre os objetos mais complexos no contexto das licitações públicas, que envolvem aspectos técnicos de engenharia e significativo montante de recursos envolvidos. A opção pelos 2 últimos exercícios se dá pela utilização de dados atuais e de amostra relevante em relação ao histórico institucional.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades que realizaram o maior número de licitações (homologadas) deste objeto no período.</p>	3
<p>NÚMERO DE LICITAÇÕES DE SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA REALIZADAS PELA UASG EM 2018 E 2019</p> <p>Justificativa: Considera-se que as licitações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra estão entre os objetos mais complexos no contexto das licitações públicas, que envolvem aspectos técnicos tributários, trabalhistas e contábeis, e significativo montante de recursos envolvidos. A opção pelos 2 últimos exercícios se dá pela utilização de dados atuais e de amostra relevante em relação ao histórico institucional.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades que realizaram o maior número de licitações (homologadas) deste objeto no</p>	2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

<p>período.</p>	
<p>VALOR TOTAL HOMOLOGADO NAS LICITAÇÕES NA MODALIDADE PREGÃO, REALIZADOS PELA UASG EM 2018 E 2019</p> <p>Justificativa: Considera-se que as licitações realizadas na modalidade pregão, tendo em conta ser esta a modalidade de licitação predominante nas contratações públicas no âmbito do IFPB. Infere-se que as licitações com maior vulto financeiro tendem a ser as de objetos mais complexos, portanto este critério visa privilegiar a expertise de unidades que licitam objetos mais complexos em detrimento de unidades que licitam grande número de certames de menor complexidade. A opção pelos 2 últimos exercícios se dá pela utilização de dados atuais e de amostra relevante em relação ao histórico institucional.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades que obtiveram os maiores valores totais homologados nas licitações nesta modalidade no período.</p>	2
<p>NÚMERO DE LICITAÇÕES NA MODALIDADE PREGÃO, REALIZADOS PELA UASG EM 2018 E 2019</p> <p>Justificativa: Presume-se que o número as licitações realizadas na modalidade pregão por determinada unidade está diretamente relacionada com a capacidade de gestão do processo de compras como um todo. A opção pelos 2 últimos exercícios se dá pela utilização de dados atuais e de amostra relevante em relação ao histórico institucional.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades que realizaram o maior número de licitações (homologadas) nesta</p>	3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

modalidade no período.	
<p>POPULAÇÃO DA CIDADE ONDE A UASG ESTÁ LOCALIZADA</p> <p>Justificativa: Infere-se que as cidades com maior número de habitantes proporciona melhores condições de acesso ao mercado, inclusive para atos preparatórios da fase interna das licitações. Os dados foram obtidos no Portal do IBGE, sendo considerada a população estimada no ano de 2019.</p> <p>Memória de cálculo: obtém as notas mais elevadas as unidades que estão localizadas nas cidades com maior número de habitantes.</p>	1

4.2 Regiões geográficas do intermediárias

Região geográfica intermediária	Código	Localização	Número de Municípios	Regiões geográficas imediatas	Código	Número de Municípios
João Pessoa	2501		63	João Pessoa	250001	22
				Guarabira	250002	26
				Mamanguape-Rio Tinto	250003	10
				Itabaiana	250004	5
Campina Grande	2502		72	Campina Grande	250005	47
				Cuité-Nova Floresta	250006	10
				Monteiro	250007	7
				Sumé	250008	8



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Patos	2503		63	Patos	250009	26
				Itaporanga	250010	15
				Catolé do Rocha- São Bento	250011	10
				Pombal	250012	7
				Princesa Isabel	250013	5
Sousa- Cajazeiras	2504		25	Sousa	250014	13
				Cajazeiras	250015	12

REGIÃO GEOGRÁFICA INTERMEDIÁRIA JOÃO PESSOA

CRITÉRIO	PESO	158474 - CAMPUS CABEDELO	154868 - CAMPUS GUARABIR A	155894 - CAMPUS ITABAIANA	158469 - CAMPUS JOÃO PESSOA	155892 - CAMPUS SANTA RITA
Tempo UASG	2	10,0	5,8	3,3	10,0	3,3
Nº Servidores CCL	3	4,3	2,9	1,4	8,6	2,9
Nº Licitações Obras*	3	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0
Nº Licitações TERCEIRIZADOS*	2	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0
Valor Licitado por pregão*	2	0,0	0,2	0,0	5,1	0,0
Nº Pregões*	3	0,0	0,9	0,0	4,1	0,0
População da cidade**	1	0,8	0,7	0,3	10,0	1,7
MÉDIA PONDERADA	-	2,29	2,19	0,70	5,32	1,06



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

REGIÃO GEOGRÁFICA INTERMEDIÁRIA CAMPINA GRANDE

CRITÉRIO	PESO	158281 - CAMPUS CAMPINA GRANDE	155893 - CAMPUS ESPERANÇA	158472 - CAMPUS MONTEIRO	158473 - CAMPUS PICUÍ
Tempo UASG	2	10,0	3,3	10,0	10,0
Nº Servidores CCL	3	5,7	1,4	5,7	2,9
Nº Licitações Obras*	3	1,0	0,0	0,0	2,0
Nº Licitações TERCEIRIZADOS*	2	10,0	0,0	4,0	8,0
Valor Licitado por pregão*	2	1,9	0,0	0,3	0,4
Nº Pregões*	3	10,0	0,0	1,1	1,1
População da cidade**	1	5,1	0,4	0,4	0,2
MÉDIA PONDERADA	-	6,19	0,71	3,10	3,44

*Dados de 2018 e 2019, exceto o tempo de UASG. Disponível em:
<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>

**Fonte: IBGE - População estimada [2019].

REGIÃO GEOGRÁFICA INTERMEDIÁRIA PATOS

CRITÉRIO	PESO	155895 - CAMPUS CATOLÉ DO ROCHA	155890 - CAMPUS ITAPORAN GA	158470 - CAMPUS PATOS	158471 - CAMPUS PRINCESA ISABEL	156690 - CAMPUS SANTA LUZIA
-----------------	-------------	--	--	--------------------------------------	--	--



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Tempo UASG	2	4,2	3,3	10,0	10,0	2,5
Nº Servidores CCL	3	4,3	1,4	4,3	2,9	1,4
Nº Licitações Obras*	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nº Licitações TERCEIRIZADOS*	2	4,0	2,0	2,0	0,0	0,0
Valor Licitado por pregão*	2	0,4	0,7	0,4	0,1	0,0
Nº Pregões*	3	0,9	1,4	1,8	1,4	0,0
População da cidade**	1	0,4	0,3	1,3	0,3	0,2
MÉDIA PONDERADA	-	2,07	1,30	2,78	2,07	0,59

*Dados de 2018 e 2019, exceto o tempo de UASG. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>

**Fonte: IBGE - População estimada [2019].

REGIÃO GEOGRÁFICA INTERMEDIÁRIA SOUSA-CAJAZEIRAS

CRITÉRIO	PESO	158280 - CAMPUS CAJAZEIRAS	158279 - CAMPUS SOUSA
Tempo UASG	2	10,0	10,0
Nº Servidores CCL	3	4,3	5,7
Nº Licitações Obras*	3	0,0	0,0
Nº Licitações TERCEIRIZADOS*	2	6,0	4,0
Valor Licitado por pregão*	2	0,9	2,3
Nº Pregões*	3	0,9	4,3
População da cidade**	1	0,8	0,9
MÉDIA PONDERADA	-	3,13	3,97

*Dados de 2018 e 2019, exceto o tempo de UASG. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

**Fonte: IBGE - População estimada [2019].

RESULTADO:

158138 - Reitoria;

158469 - Campus João Pessoa;

158281 - Campus Campina Grande;

158470 - Campus Patos; e

158279 - Campus Sousa.



Competências da Comissão Central

- Vinculada à Pró Reitoria de Administração e Finanças, ficará responsável por:
- Desenvolver a inteligência e a estratégia de licitação, aquisição e contratação;
- Padronizar, gerenciar, modernizar e dar transparência às aquisições do IFPB;
- Centralizar as funções de apoio relativas a atividades comuns e repetitivas das unidades centralizadas;
- Aprimorar os critérios técnicos.
- Fornecer apoio técnico-logístico na condução dos processos de competência das subcomissões;
- Realizar os atos materialmente necessários para a condução de processos licitatórios, com objetos comuns a todas as unidades;



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

- Monitorar a execução dos processos licitatórios junto às subcomissões.

Competências das Subcomissões

Implementar os modelos para aquisição e contratação centralizadas, em conformidade com às orientações da Comissão Central;

Realizar os atos materialmente necessários para a condução de processos licitatórios, com objetos comuns às unidades descentralizadas à ela vinculadas;

Observar as normas legais pertinentes às contratações;

Observar e implementar os modelos de documentos e fluxogramas dos processos desenvolvidos pela Comissão Central;

Dar transparência a todos artefatos relacionados aos processos no portal da transparência do IFPB;

5. PROPOSTA DE CENTRALIZAÇÃO ESCOLHIDA

Após deliberação do Colégio de Dirigentes, foi decidido que no âmbito do IFPB, o redimensionamento será **implementado de forma gradual**, a fim de dar cumprimento às disposições embarcadas no Parágrafo único, art. 2º da Portaria n.º 13.623/2019. Assim, para o ano de 2020, o IFPB deverá reduzir em 50% o seu quantitativo de UASGs (com algumas exceções listadas mais abaixo, no resumo). Em 2021, deverá reduzir mais 20% e em 2022, mais 20%, ficando com apenas 05 (cinco) UASGs.

Deliberou-se ainda, que a centralização contemplará o cenário de centralização parcial, no qual, após o procedimento de inativação, remanescerão ativas 4 (quatro) UASG, juntamente com a UASG da Reitoria, que serão investidas da responsabilidade pela realização de todas as atividades relacionadas às contratações das unidades que a elas estiverem vinculadas, sendo as demais UASG inativadas, levando-se em conta os prazos fixados no presente normativo.

Relação das UASGs que terão o perfil de compras passíveis de inativação até 30 de junho de 2020:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

UASG	UNIDADES	GESTÃO
158474	CAMPUS CABEDELO	26417
155895	CAMPUS CATOLÉ DO ROCHA	26417
155893	CAMPUS ESPERANÇA	26417
154868	CAMPUS GUARABIRA	26417
155894	CAMPUS ITABAIANA	26417
155890	CAMPUS ITAPORANGA	26417
158471	CAMPUS PRINCESA ISABEL	26417
155892	CAMPUS SANTA RITA	26417
156690	CAMPUS SANTA LUZIA	26417

Relação das UASGs que terão o perfil de compras passíveis de inativação até 31 de março de 2021:

UASG	UNIDADES	GESTÃO
158280	CAMPUS PICUI	26417
158472	CAMPUS MONTEIRO	26417

Relação das UASGs que terão o perfil de compras passíveis de inativação até 31 de março de 2022:

UASG	UNIDADES	GESTÃO
158473	CAMPUS CAJAZEIRAS	26417

Considerando a existência de processos em andamento junto às respectivas unidades passíveis de inativação até 30 de junho de 2020, se faz necessário a prorrogação do prazo para inativação, até que as mesmas concluem os procedimentos de contratação consignados na tabela a seguir:



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

UASG	UNIDADES	GESTÃO	PROCESSO ANDAMENTO	EM	OBJETO
158474	CAMPUS CABEDELO	26417	Processo SUAP 23170.001257.2020-84		Aquisição de materiais e equipamentos para fabricação de insumos que visam o combate a COVID-19.
155895	CAMPUS CATOLÉ DO ROCHA	26417	Processos SUAP 23800.000581.2020-11 23800.000576.2020-17 23800.000502.2020-72		Aquisições Emergenciais COVID-19 – permanente e consumo Serviço de transporte terrestre, sob demanda (Campis CR, IB, IP, CB, ES e GB)
155893	CAMPUS ESPERANÇA	26417			Aquisições Emergenciais COVID-19
154868	CAMPUS GUARABIRA	26417			Aquisições Emergenciais COVID-19
155894	CAMPUS ITABAIANA	26417	Processo SUAP 23798.000535.2020-17		Contratação de serviços continuados, com o emprego de mão de obra terceirizada, para os postos de serviços de recepção e limpeza e conservação, para fins de atendimento às necessidades do IFPB - Campus Itabaiana.
155890	CAMPUS	26417	Processo SUAP		Aquisição de



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

	ITAPORANGA		23796.000259.2020-07	equipamentos, materiais permanentes e de expediente, para atender às necessidades do IFPB - Campus Itaporanga.
158471	CAMPUS PRINCESA ISABEL		26417	Aquisições Emergenciais COVID-19
155892	CAMPUS SANTA RITA		26417	Aquisições Emergenciais COVID-19

6. ANÁLISE DOS IMPACTOS

Conforme consta na Portaria SEGES/ME n.º 13.623/2019 , cujo teor estipula a necessidade de redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - UASG, passamos a ressaltar os impactos na Administração das unidades do IFPB:

- i. Otimização da força de trabalho pelo estabelecimento de equipes experientes em compras públicas;
- ii. Aumento no número de licitações realizadas no exercício;
- iii. Redução do tempo de realização de licitações;
- iv. Gestão da qualidade em compras públicas;
- v. Redução de preços pela economia de escala;
- vi. Redução dos custos de transação;
- vii. Potencial redução de estoques;
- viii. Melhoria na gestão de informações.

Os impactos acima listados, deverão ser objeto de novos estudos, a fim de se observar de maneira mais ampla e exaustiva, o surgimento de novos impactos;

Destaca-se, porém, importantes desafios para a concretização de centralização de contratações públicas, tais como divergência de prioridades entre unidade centralizada e unidades descentralizadas os custo da implantação, a definição de procedimentos para



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

participação das unidades locais nos processos de contratações centralizados, o distanciamento da realidade local, a restrição do acesso das empresas menores, a resistência dos atores do processo, inclusive fornecedores, entre outros.

Quando pensamos na economia, em aquisição de materiais e contratação de serviços, pode-se contratar por valores “menores” para a Administração, em processos compartilhados, o que já é feito pelo IFPB, por meio de pregões em Sistemas de Registro de Preços, para itens de uso comuns das unidade. Tais compras, visam atender à diversas demandas similares entre os campi do IFPB. Contratação de mão de obra terceirizada, materiais de expediente, equipamentos e utensílios domésticos, materiais elétricos, mobiliário geral, ferramentas etc. são alguns exemplos de processos de compras compartilhadas executados pelo IFPB com sucesso, por tratarem-se de itens cujas características e demandas são comuns entre os campi.

Entretanto, a inativação de UASG importará em impactos na realização das atividades pela Administração Pública, o qual ainda não se mostram claros, devido a ausência de vivência prática, quanto ao redimensionamento das unidades. As unidades administrativas do IFPB não demandam, única e exclusivamente, itens padronizados e comuns a todos, uma vez que existem demandas específicas quanto às características e condições dos objetos necessários às unidades. Tais casos específicos atendem demandas pontuais das Unidades Administrativas.

Quando mencionamos objetos específicos, abordamos não apenas as questões de materiais e equipamentos, mas também a prestação de serviços, que apesar de natureza às vezes similar nos campus, apresenta uma série de fatores singulares para execução em cada unidade, seja por conta de infraestrutura disponível, localização do campus etc. Ou seja, nem sempre o que atende à uma Unidade Administrativa atenderá à outra.

A diversificação da atuação do IFPB e a quantidade de especificidades no que concerne às contratações certamente ampliará ainda mais esses desafios. No caso da Região Nordeste, onde está localizado o IFPB, enfrenta-se diversas dificuldades em termos de logística, dada a localização geográfica da região em relação aos grandes centros do país. Isso tende a majorar os valores das contratações devido aos custos logísticos, além de aumentar significativamente o tempo de entrega das aquisições. Com isso, para alguns campi, como os localizados na extremidade ocidental do estado da Paraíba, a participação de licitantes nos



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

pregões para aquela localidade resta prejudicada, pelo fato de que conforme a quantidade licitada, não é economicamente viável a entrega.

7. ANÁLISE DE VIABILIDADE

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, sempre buscou primar pela EFETIVIDADE em todos seus processos relativos aos trâmites e legalidade que permeiam a Administração Pública, visando proporcionar à comunidade, o melhor serviço possível, na qualidade e velocidade desejada e entendemos que, diante de toda a análise desenvolvida, o Plano de Centralização, ora proposto, mostra-se, plenamente VIÁVEL, não havendo óbices ao cumprimento às disposições da Portaria n.º 13.623/2019 desta Secretaria de Gestão.

8. PLANO DE AÇÃO

Em seção anterior foram elencadas metodologias para redimensionamento de UASG aplicáveis para o atendimento, em conteúdo, da norma. Contudo, há que se considerar os impactos, em primeiro grau culturais, mas também financeiros, sendo necessários à gestão centralizada de contratações públicas ao menos:

- i. A alocação de necessários recursos humanos, materiais e financeiros;
- ii. A aglutinação de profissionais especializados em planejamento de compras de grande volume, captador de economia de escala;
- iii. A definição precisa de atribuições sobre o planejamento e a execução das compras (no mínimo, o mapeamento dos processos);
- iv. A realização de planejamento de trabalho necessário para atingimento do resultado desejado ou para a resolução de problemas;
- v. A implementação de plataforma(s) informatizada(s) dedicada(s) à(s) compras centralizadas com publicação de informações e de documentação;
- vi. O aprimoramento do Plano Anual de Contratações; e
- vii. A garantia de sua continuidade (institucionalização), apoiada na oportunidade de



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

estabelecimento de ações conjuntas.

8.1. Cumpridos esses requisitos, os procedimentos de contratações serão distintos para as unidades descentralizadas e para as unidades centralizadas, sendo que as primeiras deverão submeter a sua demanda de contratações à estas últimas por meio de planilhas de levantamento de demandas para licitações compartilhadas ou sistema informatizado que venha a ser adotado para esta finalidade.

De forma geral, as demandas de contratações observarão a atual sistemática de compras compartilhadas. O calendário irá prever licitações temáticas, semelhante ao que já vem sendo praticado nas compras compartilhadas. Contudo, o calendário de licitações deverá ser minutado pela unidade centralizada e aprovado em conjunto com as unidades descentralizadas, minimizando as divergências de prioridades entre os partícipes.

Os quantitativos demandados pelas unidades locais serão registrados na UASG centralizada no sistema de Compras Governamentais (Comprasnet), com detalhamento da quantidade por local de entrega, que corresponderá à demanda das unidades descentralizadas.

No caso de procedimentos excepcionais, como dispensas de licitação, inexigibilidade e suprimento de fundos:

Cabe à unidade descentralizada:

- i. A caracterização da situação emergencial, calamitosa ou de grave e iminente risco à segurança pública, ou de economicidade que justifique a dispensa, quando for o caso;
- ii. A definição da razão da escolha do fornecedor ou executante, com a respectiva comprovação de exclusividade, no caso de inexigibilidade;
- iii. A justificativa do preço; e
- iv. Outros procedimentos a serem definidos pelo(s) titular(es) da(s) unidade(s) centralizada(s);

Os demais procedimentos serão de competência da unidade centralizada.

O uso do cartão de suprimento de fundos pelas unidades descentralizadas deverá ser objeto de regulamento específico, prevendo mecanismos de controle interno da Administração, observada a legislação aplicável.

No caso das compras e licitações finalizadas, além dos efeitos às medidas de



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

centralização, quanto à execução financeira-orçamentária e contábil, se faz necessário um maior estudo acerca dos procedimentos a serem adotados a fim de dar cumprimento às disposições embarcadas na Portaria ME/SEDGGD/SG n.º 13.623, de 10 de dezembro de 2019.

9. QUADRO RESUMO

Até 30 de Junho de 2020: REDUÇÃO DE 50%

UASG	NOME	OBSERVAÇÃO
158138	REITORIA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158474	CAMPUS CABEDELO	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
158280	CAMPUS CAJAZEIRAS	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158281	CAMPUS CAMPINA GRANDE	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
155895	CAMPUS CATOLÉ DO ROCHA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
155893	CAMPUS ESPERANÇA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

154868	CAMPUS GUARABIRA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
155894	CAMPUS ITABAIANA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
155890	CAMPUS ITAPORANGA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
158469	CAMPUS JOÃO PESSOA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158472	CAMPUS MONTEIRO	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158470	CAMPUS PATOS	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158473	CAMPUS PICUÍ	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158471	CAMPUS PRINCESA ISABEL	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.
155892	CAMPUS SANTA RITA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG APÓS A FINALIZAÇÃO DOS PROCESSOS EM ANDAMENTO.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

158279	CAMPUS SOUSA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
156690	CAMPUS SANTA LUZIA	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.

Após 31 de Março 2021: REDUÇÃO DE 20%

UASG	NOME	OBSERVAÇÃO
158138	REITORIA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158280	CAMPUS CAJAZEIRAS	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158281	CAMPUS CAMPINA GRANDE	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158469	CAMPUS JOÃO PESSOA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158472	CAMPUS MONTEIRO	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158470	CAMPUS PATOS	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158473	CAMPUS PICUÍ	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158279	CAMPUS SOUSA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

Após 31 de Março 2022: REDUÇÃO DE 20%

UASG	NOME	OBSERVAÇÃO
158138	REITORIA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158280	CAMPUS CAJAZEIRAS	DESATIVAR O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158281	CAMPUS CAMPINA GRANDE	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158469	CAMPUS JOÃO PESSOA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158470	CAMPUS PATOS	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.
158279	CAMPUS SOUSA	MANTER O PERFIL DE COMPRAS DA UASG.

João Pessoa-PB, 17 de junho de 2020.

CÍCERO NICÁCIO DO NASCIMENTO LOPES

Reitor