

TREINAMENTO PARA OS SERVIDORES DO SETOR DE COMPRAS DO IFSC

Francine Indalêncio Matos
Philippe Machado dos Passos

RESUMO

Este trabalho versa sobre a capacitação em forma de treinamento para servidores do setor de Compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IFSC. O objetivo deste trabalho é sugerir treinamentos, de forma contínua, indicados para este setor em específico. Estes voltados à melhoria de fragilidades que foram apontadas no Relatório Final de Auditoria Interna N° 006/2018 no Departamento de Compras. São apresentados alguns conceitos e explicações como treinamento e seus tipos, licitação e a comissão responsável pelo procedimento, relevância de treinamento de servidores do setor de compra na Administração Pública; como também alguns detalhes sobre o processo de licitação no Brasil. Por fim, propõem-se alguns tipos de treinamentos aos servidores do setor de compras do IFSC, com a intenção que tais problemas apresentados no relatório sejam resolvidos e esses servidores estejam mais bem capacitados para o exercício de suas funções.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Licitação. Capacitação. Comissão de Licitação.

ABSTRACT

This work is about a training program in the form of continuous training for public servants in the Purchasing sector of the Federal Institute of Education, Science and Technology - IFSC. The objective of this work will be to suggest training, continuously, indicated for this specific sector. These aimed at improving some weaknesses that were pointed out in the Internal Audit Final Report No. 006/2018 in the Purchasing Department. Some concepts and explanations will be presented, among them: training and its types, bidding and the commission responsible for the procedure, relevance of training of public servants in the purchasing sector in Public Administration; as well as some details about the bidding process in Brazil. Finally, some types of training are offered to the IFSC purchasing sector servers, with the intention that these problems presented in the report are resolved and that these employees are better able to perform their duties.

Keywords: Training and development. Bidding. Training. Bidding Commission.

1 INTRODUÇÃO

Nesse ambiente cada vez mais dinâmico, mutável e globalizado em que se vive, torna-se essencial que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estejam em contínua aprendizagem e em busca de uma constante capacitação de seus colaboradores. Sendo assim, o presente trabalho busca sugerir algumas formas de capacitação, como também a importância do treinamento contínuo aos servidores responsáveis pelo Departamento de Compras do IFSC. Com a intenção de que algumas inconsistências encontradas do Relatório Final de Auditoria Interna Nº 006/2018 sejam sanadas e ainda proporcione melhorias ao setor.

Uma organização deve se preocupar continuamente com a aprendizagem humana, para que seus servidores estejam constantemente adquirindo novas competências, como também aprimorando as atuais. Isto com o propósito de que sejam capazes de conduzir a organização ao alcance de seus objetivos. Sendo alguns desses na administração pública, o atendimento ao princípio da legalidade, onde ela só pode agir segundo a lei; como também a busca da eficiência, com a consequência de uma atividade administrativa com presteza e rendimento funcional.

Assim, na primeira parte do artigo desenvolvem-se alguns conceitos, como a necessidade de a Administração Pública realizar licitações para adquirir produtos ou contratar serviços de maneira efetiva, juntamente explicam-se, de forma breve, métodos e técnicas sobre treinamento. Por fim, após a reflexão dos assuntos mencionados, esta pesquisa propôs mostrar a importância de que a Administração Pública mantenha seus servidores constantemente atualizados para que realizem suas funções de forma legítima como também algumas sugestões de capacitação especificamente para os servidores do setor de compras.

2 LICITAÇÃO E TREINAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 Comissão de licitação e a importância da capacitação de seus servidores

A licitação é o procedimento que o Governo está obrigado a usar para contratar empresas que prestem serviços ou ofereçam produtos à Administração Pública. Tanto é que tal obrigação veio esculpida na nossa Carta Magna:

Art. 37, 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).

Já Maria Sylvia Di Pietro (2018, p. 462 *apud* José Roberto Dromi, 1975, p. 92) define licitação como:

Pode-se definir a licitação em um procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato.

A condução do procedimento licitatório é realizada por uma equipe de servidores, a qual a legislação dá o nome de “comissão de licitação” ou “comissão julgadora”. Ela é responsável, principalmente, por receber as propostas e demais documentos apresentados pelos licitantes, analisá-los à luz do que dispõe o edital da licitação e, assim, emitir a ordem de classificação das empresas que participaram do certame, de acordo com o art. 51 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a lei mais abrangente de normas gerais sobre licitação (Brasil, 1993).

As comissões, como regra geral, deverão ser compostas por, no mínimo, 3 membros, sendo pelo menos 2 deles pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação, como nos mostra a lei 8666/93:

Art. 51. A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial 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).

Em decorrência do princípio do julgamento objetivo, uns dos princípios legais que regem as licitações, a comissão de licitação está impossibilitada de utilizar critérios de julgamento secretos ou subjetivos:

Art. 44, § 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes (BRASIL, 1993).

Nesse mesmo sentido, a Administração, assim como os licitantes, deve seguir as

regras fixadas no edital, sem margem para discricionariedade. Dessa forma, o julgamento das propostas deve se basear unicamente no critério previsto no edital, sem subjetivismos por parte da comissão de licitação:

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle (BRASIL, 1993).

Aos membros da comissão de licitação, como membros da administração pública, é exigida a vinculação aos princípios legais e constitucionais, dentre eles, no caso da licitação, os princípios da eficiência e da legalidade.

Meirelles (2003) fala na eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-a como aquilo que é imposto a todo agente público ao realizar suas atribuições. O autor fala ainda que é o mais moderno princípio administrativo e que a administração não deve apenas se contentar em desempenhar suas ações com legalidade, mas sim realizá-las com eficiência, trazendo resultados positivos para o serviço público e atendendo as necessidades da comunidade de forma satisfatória.

Para Di Pietro (2018), o princípio da legalidade, quando se trata de licitação, é essencial que seja seguido, pois a licitação é um procedimento ligado diretamente à lei, já que todas as suas fases descritas na Lei nº 8666/93.

Em que pese esta comissão possa estar apoiada na legislação específica ao momento do julgamento, a necessidade de treinamento foi levantada pelo Plenário do Tribunal de Contas da União – TCU, que proferiu decisão, na sessão do dia 23 de janeiro de 2013, recomendando que determinada Instituição capacite os servidores que trabalham com licitação, mediante irregularidades que foram encontradas na auditoria realizada pelo órgão. Na referida sessão o plenário recomendou: “[...]que faça incluir no seu plano anual de capacitação cursos/treinamentos específico para a identificação de fraudes e conluios, aos integrantes da comissão de licitação” (ACÓRDÃO 38/2013 – Plenário TCU).

Todavia, esta não foi a única vez que apareceu este assunto nos relatórios do TCU, já no Acórdão 582/2007, o órgão determinou a uma prefeitura municipal que promovesse treinamento dos membros da Comissão de Licitação, visando auferir conhecimentos sobre o processo licitatório, suas técnicas e suas normas, evitando assim que o município viesse a

sofrer punições futuras pelos órgãos de controle.

Nesse sentido, o Tribunal também recomendou ao Ministério de Minas e Energia (MME) que adotasse providências com vistas ao treinamento do pessoal envolvido na condução dos processos licitatórios, isto no Acórdão nº 1.064/2005. Ademais, o TCU também determinou a promoção da capacitação dos servidores da área técnica para manuseio da ferramenta oferecida no Sistema Comprasnet, consoante Acórdão 544/2016.

Além do mais, o Decreto Federal 9.991/2019 - que tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal -, enfatizou a importância de uma política de treinamento em seu art. 18, inciso II; considerando, seu § 3º, do inciso II, do mesmo artigo, que treinamento é um processo de ensino regularmente instituído por qualquer ação de desenvolvimento promovida ou apoiada pelo órgão ou pela entidade.

Toda esta preocupação demonstrada pelos órgãos de controle, como o TCU, e o governo federal em suas legislações incentivando o treinamento de seus servidores, é embasada no alto valor que está presente nos procedimentos licitatórios. Afinal, em processos licitatórios, somente no ano de 2020, até o dia 01 de novembro, o governo federal já desembolsou dos cofres públicos R\$ 32,87 bilhões, e além disso, no ano de 2019, foram despendidos em média R\$ 92 bilhões, segundo o Portal de Compras do Governo Federal.

Repassadas então as teorias referente ao tema de licitação e às principais competências exercidas nesse contexto. Passa-se agora à análise do objeto de estudo desta pesquisa acerca dos treinamentos, suas principais definições teóricas e classificações.

2.2 Treinamento e competências

As pessoas têm habilidades incríveis de aprendizado e desenvolvimento, sendo a educação o núcleo dessa habilidade. O processo de desenvolvimento humano está intimamente relacionado à educação. Desenvolver talentos significa fornecer-lhes informações e apoio suficientes para que possam aprender novos conhecimentos, competências e habilidades e melhorar a eficiência no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

A aprendizagem humana pode se dar através da informação, da instrução, do treinamento, do desenvolvimento e da educação. Dentre esses tipos de aprendizagem, temos o treinamento, o qual é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os

objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas, conforme frisa Chiavenato (2014).

Segundo ainda discorre o autor, o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Pelo treinamento – e pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais.

Segundo Marras (2000, p. 145), o treinamento:

[...] é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Ainda de acordo com Marras (2000), todo indivíduo possui bagagens de conhecimentos, habilidades e atitudes particulares adquiridas ao longo de suas trajetórias. Essa bagagem forma o CHA do indivíduo, este CHA deve estar em consonância com a posição ocupada em uma organização e com as responsabilidades exigidas para o cargo. Dessa forma, o treinamento serve para corrigir eventuais diferenças ou carências do CHA exigido pelo cargo ocupado em relação ao CHA individual, também chamadas de *Gap's* de Competências.

Rennó (2013), explica as dimensões do conceito de competência com base no CHA:

- Conhecimentos – Está relacionado ao saber da pessoa. São todas as informações, os dados e conceitos que o indivíduo armazenou e que podem ser usados por ele em seu trabalho;
- Habilidades – É o saber fazer. A capacidade que a pessoa tem de utilizar os conhecimentos que possui na prática. Uma classificação muito conhecida de habilidades é a de Katz, que menciona as habilidades técnicas, humanas e conceituais;
- Atitudes – É o querer fazer. Estão relacionadas ao modo como a pessoa lida com seus sentimentos e maneiras de pensar e como estes afetam seu comportamento em relação ao trabalho e seus colegas.

A Escola Nacional da Administração Pública - ENAP na pesquisa intitulada: Competências transversais de um setor público de alto desempenho, preferiu utilizar o termo:

Competências Transversais, uma vez que, de acordo a ENAP (2020), não há na literatura acadêmica um consenso em relação aos conceitos e métodos de desenvolvimento das competências, e assim a Escola acrescentou: *“As competências Transversais podem contemplar conteúdos de natureza cognitiva ou psicomotora, têm elevada capacidade de transferência entre diferentes ocupações e podem ser usadas em uma ampla variedade de situações e configurações de trabalho”* (BRASIL, 2020, p. 12).

Essa pesquisa tem como ponto de partida a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O PNDP foi aprimorado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, este já citado anteriormente, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nesta pesquisa, a ENAP elencou sete competências essenciais aos servidores públicos que contribuem para a efetividade do trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Quadro 1 - Sete competências essenciais aos servidores públicos

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Resolução de problemas com base em dados	Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.
Foco nos resultados para os cidadãos	Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
Mentalidade digital	Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.
Comunicação	Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.
Trabalho em equipe	Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas e de compreender a repercussão de suas ações para o alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
Orientação por valores éticos	Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res publica.
Visão Sistêmica	Capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). Competências transversais de um setor público de alto desempenho, Brasília, DF: ENAP, 2020, pp. 20-26.

De acordo com a pesquisa, as competências definidas no quadro acima devem ser norteadoras para a administração pública federal nos processos de desenvolvimento de pessoas.

2.3 Processo de treinamento

Conforme ensina Chiavenato (2014), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases. Sejam elas: o diagnóstico, o qual levanta as necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas, essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras; o desenho, em que acontece a elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; a implementação, essa sendo a parte onde executa-se e se conduz o programa de treinamento; e por fim, a avaliação, onde realiza-se a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

O autor ainda traz algo que é essencial quando se pensa em treinamento. Ele diz que não se deve confundir treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. O treinamento vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, o treinamento significa a maneira pela qual se tenta preencher as lacunas e equiparar as competências existentes com as necessárias à organização. Assim, os indicadores de necessidades de treinamento são os *gaps* de competências. (CHIAVENATO, 2014, p. 319).

2.4 Tipos de treinamentos

Conforme explica Chiavenato (2014), os principais tipos de treinamento individual são os seguintes:

Quadro 2 - Principais tipos de treinamento individual

TREINAMENTO	DESCRIÇÃO
Treinamento no cargo (<i>on the job</i>)	O indivíduo aprende na prática, enquanto executa suas tarefas
Treinamento de Aprendizagem	Combinação de aprendizagem formal de longo prazo com treinamento no cargo
Leitura	Requer uma biblioteca adequada. Meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes.

Instrução Programada	Não requer a presença de instrutores. Transmitem-se pequenas partes das informações individualmente aos treinandos, os quais respondem perguntas, com o objetivo de avaliar se entenderam o conteúdo e a informação. Pode ser realizada por meio do computador, e o treinando pode aprender em qualquer horário e local.
Treinamento à distância	Os processos de ensino e aprendizagem ocorrem com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com aprendizes e instrutores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou em tempos diversos.
Treinamento Baseado em Computador (<i>Computer-based training</i> – CBT):	Utiliza a Tecnologia da Informação. Pode ser realizado através de CDs, DVDs e multimídias.
E-learning (<i>online training / web-based training</i> – WBT):	Usa tecnologias da internet (rede de computadores) para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentem o desempenho e o conhecimento das pessoas
Rodízio de Funções	Rotatividade interna, possibilitando que o treinando passe por diversos setores e cargos, assimilando assim conteúdos diversos

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 4. ed., Barueri, SP : Manole, 2014, pp. 325-326.

2.5 Treinamento na forma de trilhas de aprendizagem

Conforme ensinam Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2007), trilhas são caminhos e alternativas flexíveis de desenvolvimento de competências para promover a evolução profissional e pessoal. Os autores ainda acrescentam que as trilhas de aprendizagem são estratégias para aprimorar e desenvolver competências focadas no desempenho futuro e atual.

As trilhas de aprendizagem procuram criar uma relação entre as necessidades de competências da organização e os anseios de seus membros por desenvolvimento na carreira. Dessa forma, a parceria criada entre empregado e empresa, cada um com sua parcela de responsabilidade, é bastante benéfica, pois o resultado obtido através das trilhas gera valor social e econômico para ambos (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2007).

As trilhas de aprendizagem se destacam pela riqueza e diversidade de recursos, entre eles: participação em cursos, encontros, seminários, congressos, intercâmbios no exterior, participação em comunidades virtuais de práticas e aprendizagem, estágios, reuniões de trabalhos, diversos tipos de conteúdos (livros, vídeos, sites, revistas), entre outros (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2007).

Segundo os autores, as trilhas são elaboradas através do levantamento das competências que seus membros devem possuir para alcançar a realização das estratégias da organização.

Assim, os autores concluem que, através da aplicação de trilhas de aprendizagem é

formado um vínculo entre a estratégia da organização e o caminho do desenvolvimento profissional do indivíduo, capaz de obter resultados concretos e motivar as pessoas para que novas trilhas de aprendizagem sejam construídas para continuar aprimorando os membros às necessidades da organização.

Neste capítulo, foram apresentados, resumidamente, alguns conceitos e técnicas de treinamento para servidores da Administração Pública, além de alguns documentos oficiais sobre a necessidade da capacitação para os servidores dos setores de licitação e compras nas entidades públicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método

O presente trabalho parte do princípio de uma pesquisa, a qual está classificada quanto a sua natureza, como aplicada. Consoante Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, assim, ela envolve verdades e interesses locais.

Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva, cujas características de determinada população ou fenômeno são descritas. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, evidenciando-se em estudar as características de determinados grupos. Pode-se afirmar, pois, que, na área de administração, esse tipo de pesquisa pode ser utilizado, uma vez que contempla o estudo de situações próprias dessa área de conhecimento (TRIGUEIRO et al, 2014)

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos, segundo Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa usa a pesquisa documental. Em que documento é entendido como qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação. Ainda podendo ser encaixado em uma subclassificação como fontes de segunda mão Cleber e Ernani (2018 *apud* GIL, 2008), onde os documentos foram, de alguma forma, já analisados, ou seja, já tiveram algum tipo de tratamento, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa de cunho qualitativo, onde a fonte direta dos dados é o ambiente, assim sendo, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Neste processo de pesquisa qualitativa os dados coletados são descritivos, e também, a interpretação dos

fenômenos e a atribuição de significados são sua base.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados da pesquisa em evidência realiza-se com análise de documento público disponibilizado no sítio do IFSC, este sendo o Relatório 006/2018 de Auditoria Interna realizado pela AUDIN, órgão de assessoramento vinculado ao Conselho Superior do IFSC.

3.3 Caracterização e contexto da investigação

O universo da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação de Santa Catarina (IFSC). O IFSC é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que tem por finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e extensão. Atualmente o IFSC é composto por vinte e um câmpus, um câmpus avançado, um centro de referência e um polo de inovação, além da reitoria, localizada em sua sede em Florianópolis. (PDI, 2020-2024).

Levando-se em consideração o tema pesquisado e a estrutura organizacional do IFSC, dois órgãos merecem destaque: Auditoria Interna e o Departamento de Compras. À Auditoria Interna cabe, de acordo com o PDI 2020-2024, fortalecer a gestão e organizar as ações de controle, assim como prestar apoio aos órgãos do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal e ao TCU. Já o Departamento de Compras, de acordo com o Relatório de Auditoria Interna Nº 006/2018, está vinculado à Pró-Reitoria de Administração com auxílio de setores de compras em cada um dos câmpus.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No âmbito do IFSC, as compras são gerenciadas pelo Departamento de Compras que está vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Sendo que este departamento está entre os departamentos sob a responsabilidade de auditoria do órgão responsável pela auditoria interna da Instituição, conforme informação citada no próprio Relatório da Unidade de Auditoria Interna - AUDIN.

A AUDIN é um órgão de assessoramento vinculado ao Conselho Superior do IFSC e tem como atividade principal a avaliação periódica do desempenho das diversas áreas

organizacionais, uma vez que visa à maximização dos resultados. É uma atividade independente e objetiva, seu principal objetivo é adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, a auditoria tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização.

Assim, levando-se em consideração o Relatório Final de Auditoria Interna, já citado anteriormente, referente aos trabalhos realizados no Departamento de Compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, bem como com o estudo da literatura apresentada, percebeu-se nos apontamentos feitos pela auditoria interna, especialmente nas contestações 1, 5 e 6, em que algumas das situações identificadas estão indo de encontro aos princípios que regem a licitação, como: eficiência, legalidade e julgamento objetivo.

Conforme relatado pela auditoria interna na constatação 1, os responsáveis pelas compras não estavam seguindo a IN 3/2015-SLTI/MPOG, a qual estabelece que a remuneração total a ser paga à agência de turismo deverá advir tão somente do valor ofertado pela prestação do serviço de agenciamento de viagens. Constatando-se, portanto, que além de não estarem seguindo a legislação pertinente, momento em que ferem o princípio da legalidade, ao qual estariam vinculados, também acabam resultando em um procedimento menos eficiente, outro princípio constitucional desacatado, que conforme Hely Lopes de Meirelles (2003), é um dever da administração.

Nota-se, que o setor citado, não está agregando valor à organização, nem contribuindo com os objetivos organizacionais, como poderia fazê-los. Problemas esses que poderiam ser trabalhados por meio do treinamento, gerando, além de outras consequências, enriquecimento do capital humano. Conforme frisa Chiavenato (2014), o treinamento fornece informações e apoio para que as pessoas aprendam novas habilidades capazes de melhorar a eficiência no trabalho.

Na situação verificada pela auditoria, os fiscais de contratos deveriam usar, pelo menos por amostragem, na conferência dos valores das faturas que correspondem aos valores dos bilhetes que constam no site das cias aéreas. Mostrando, pois, um conhecimento, como também uma técnica, até então não utilizados, seja por falta de compreensão ou até por um equívoco, contudo, se comprovam necessários. Tal resultado é confirmado pela afirmação de Chiavenato, em que um dos processos de treinamento, este identificado como diagnóstico, em que levantam-se as necessidades ou carências a serem atendidas e satisfeitas, essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras, isto através de um treinamento aos envolvidos. Assim, mesmo que sem essa finalidade, o relatório acabou mostrando

necessidades a serem supridas junto aos servidores do setor.

Na sequência, quanto à constatação 5, a AUDIN evidenciou uma certa confusão no uso de conceitos entre os servidores do setor:

[...] entende-se que o Departamento de Licitações está confundindo os conceitos de preço estimado e de preço máximo, o que pode estar levando a situações de sobrepreço. Assim, [...] acaba fixando o valor estimado em um valor superior, com uma certa margem de segurança, no intuito de não ocorrer uma licitação fracassada ou deserta. Ocorre que estimativas acima da média de mercado tendem a gerar propostas mais caras. [...] o maior o preço estimado, maior o valor homologado. O TCU já constatou que preços referenciais inchados, acabam causando prejuízo [...], a tendência é que os licitante ofertem descontos irrisórios.

Mais uma vez, portanto, sinalizou-se o não atendimento aos propósitos da Administração Pública, entre eles: eficiência, legalidade, como também do julgamento objetivo, onde não se deve usar critérios que possam indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes, como prescrito pela Lei 8666/93. Evidencia-se deste modo que, outra deficiência acontece no setor, em funções que deveriam estar sendo desenvolvidas com excelência, nos cargos atuais dos servidores. Confirma-se, pois, a demanda de capacitação. Demanda esta que converge com os ensinamentos de Chiavenato, quando ensina que o treinamento é orientado para o presente, para o cargo atual, com ações educacionais de curta e média duração, com objetivo a melhoria do desempenho funcional do indivíduo.

Ainda no relatório da auditoria, é possível verificar na constatação 6, em mais uma recomendação, a importância que a Instituição tenha uma Instrução Normativa/Manual, a qual deve definir o processo de formação do preço de referência, o setor ou setores responsáveis, a metodologia que deve ser utilizada, a responsabilidade dos servidores envolvidos, etc. Nesse sentido, a auditoria recomenda que, embora o IFSC utilize normas gerais sobre licitações existentes no âmbito federal, o Departamento de Licitações deve realizar um estudo de viabilidade a fim de verificar a melhor forma de estruturar, com ênfase em profissionalizar a área responsável pela pesquisa. Assim, ficando evidente a relevância da contínua aprendizagem humana, para que os funcionários estejam constantemente adquirindo novas competências, ou até aprimorando as atuais, tudo isso com o objetivo de que sejam capazes de conduzir a organização ao alcance de seus objetivos.

Conforme Marras (2000), treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, assim, é através do treinamento, que os funcionários contribuem efetivamente para a finalidade da Instituição, garantindo não apenas a execução correta dos princípios constitucionais, mas também aumentando sua capacidade de atender com presteza às demandas das organizações.

Essas deficiências apresentadas pelo relatório, em todos os tópicos que pudemos demonstrar a alta necessidade de capacitação dos envolvidos, não é exclusiva dos servidores do setor de compras do IFSC. Conforme citado no referencial teórico, o TCU apontou em seus acórdãos a necessidade de que as instituições públicas promovam o treinamento dos membros das comissões de licitações. A capacitação do servidor público, pois, é tema de grande importância e relevância para uma gestão mais eficiente.

Em que pese a auditoria interna não tenha como objetivo final definir quais tipos de treinamentos devem ser usados em cada situação, suas constatações acabam por já suprir uma parte do processo de treinamento, a qual já acaba por fazer um diagnóstico das necessidades, demonstrando os gaps de competências de cada setor.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Feita a análise do relatório de auditoria realizada pela Auditoria Interna, passa-se agora às sugestões de melhoria no setor de compras do IFSC, através do treinamento e do desenvolvimento de competências necessárias aos servidores utilizando algumas das técnicas e métodos de aprendizado mencionados no referencial teórico.

Visando contribuir para a resolução das fragilidades apontadas no relatório de auditoria interna, são sugeridas estratégias de capacitação dos servidores envolvidos nas compras da instituição. Para isso, entende-se ser necessário levantar as competências necessárias aos servidores do setor, para que essas possam ser aprimoradas durante o processo de aprendizagem.

A partir do exposto, acreditamos que uma alternativa seja utilizar um treinamento em forma de uma Trilha de Aprendizagem para desenvolver nos servidores de compras as competências necessárias para a execução de suas funções.

A pesquisa realizada pela ENAP propõe sete competências transversais. Todavia, para o presente artigo selecionamos cinco competências e suas respectivas dimensões, CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes, que acreditamos que podem ser desenvolvidas pelos servidores do setor de compras através das trilhas de aprendizagem.

Quadro 3 - Competências sugeridas

COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas com base em dados; • Foco nos resultados para os cidadãos; • Mentalidade digital; • Trabalho em equipe; • Orientação por valores éticos
---------------------	--

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). Competências transversais de um setor público de alto desempenho, Brasília, DF: ENAP, 2020, pp. 20-26.

Quadro 4 - Conhecimentos, habilidades e atitudes sugeridas

CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal. • Identificar os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais • Reconhecer os princípios e valores que regem o exercício da função pública. • Identificar métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões. • Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos. • Utilizar os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos. • Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos • Autoindagar-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta. • Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.
ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar uma postura de aprendizagem contínua. • Proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho • Manter-se aberto à inovação • Adotar uma postura de aprendizagem contínua. • Saber relativizar em contextos e perspectivas diversas. • Abrir mão dos interesses privados em função do coletivo. • Ser resiliente. • Ser democrático. • Ser íntegro e probo. • Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da res publica.

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). Competências transversais de um setor público de alto desempenho, Brasília, DF: ENAP, 2020, pp. 20-26.

A seguir apresenta-se a trilha de aprendizagem proposta para desenvolver nos servidores as competências elencadas no quadro anterior. Todos os cursos foram selecionados em escolas do governo obedecendo a sugestão do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Quadro 4 - Trilha de aprendizagem sugerida

Solução de aprendizagem	Título	Descrição do conteúdo	Competência	Carga horária	Fonte
Manual	Módulo 2 competências essenciais do servidor público: curso atendimento ao cidadão	Este documento trata de competências essenciais do servidor público.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação por valores éticos • Foco nos resultados para os cidadãos 	7h	https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/1686
Curso a distância com tutoria.	Licitações e Contratos	O curso de Licitações e contratos tem o objetivo de apresentar as noções básicas relacionadas às licitações públicas e aos contratos administrativos.	Foco nos resultados para os cidadãos	20h	https://educacaoadistancia.camara.leg.br/site/wp-content/uploads/2019/11/Licitacao-e-Contratos.pdf
Palestra online	Aspectos Penais na Lei de Licitações na Visão do STJ	Analisar alguns Aspectos Penais na Lei de Licitações na visão do STJ.	Orientação por valores éticos	1h	https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/online-aspectos-penais-na-lei-de-licitacoes-na-visao-do-stj-palestra-online/21448/area/59
Curso livre	Prevenção e Detecção de Cartéis em Licitações	Neste curso, serão apresentados elementos para que os pregoeiros e os integrantes de comissões de licitações percebam os indicativos de conluio entre os concorrentes e reportem tais comportamentos às autoridades competentes.	Foco nos resultados para os cidadãos	30h	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/152
Curso Livre	Regras e Fundamentos do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)	O curso aborda as funções de registro, planejamento, execução, controle e consultas, buscando desburocratizar e simplificar os procedimentos envolvidos na instrução do processo eletrônico (aquisição de passagens, cotação, reserva, emissão e cancelamento).	Foco nos resultados para os cidadãos	30h	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/28
Curso em vídeo	Termo de Referência e Projeto Básico nas Licitações.	Apresentar conceitos e modelos práticos para elaboração do Termo de Referência e do Projeto Básico nas Licitações, segundo a visão do TCE/PR	Foco nos resultados para os cidadãos	8h	https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/online-termo-de-referencia-e-projeto-basico-nas-licitacoes-curso-online/319969/area/59

Curso em vídeo	Fraude em Licitações	Capacitar os responsáveis na Elaboração e/ou na Auditoria de Licitações e Contratos, alentando-os sobre os Crimes na Administração Pública.	Orientação por valores éticos	12h	https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/online-fraude-em-licitacoes-curso-online/307951/area/59
Palestra online	Licitação Pública: Novas Leis, Velhos Problemas	Palestra proferida em junho de 2018, por ocasião de evento presencial "SEMANA JURÍDICA - Os 30 anos da Constituição Federal"	Orientação por valores éticos	2h	https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/online-licitacao-publica-novas-leis-velhos-problemas-palestra-online/320691/area/59

Fonte: Os autores.

6 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo, e principal contribuição, sugerir algumas formas de treinamentos aos servidores de compras, estes organizados dentro de uma trilha de aprendizagem, cuja importância foi levantada tanto pelos órgãos de auditoria interna, quanto pelo Tribunal de Contas da União, assim como, pela teoria deste assunto.

Assim, foi mostrado que com a devida capacitação dos servidores é possível a construção de um ambiente de ensino e aprendizagem diferenciado, atendendo as demandas do setor e os objetivos da instituição. A Trilha de Aprendizagem, resultado deste trabalho, introduz algumas formas de treinamentos combinados com ensino por meio de competências exigidas pela função.

Cabe ressaltar que as formas de treinamento apresentadas assim como a trilha de aprendizagem sugerida não se esgotam nesse artigo; existindo, portanto, demais métodos de qualificação para os servidores do setor de compras do IFSC. Sendo assim, cabe lembrar que as sugestões de treinamento por meio de competências não são exclusivamente para o setor estudado no artigo e podem servir de inspiração para a qualificação dos servidores de outros setores do IFSC.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E, ABBAD; Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

MARRAS, J. P.. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 29.ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes; RICIERI, Marilúcia; FREGONEZE, Gisleine Bartolomei e BOTELHO, Joacy M. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

BRASIL. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa Do Brasil De 1988**. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 582/2007**. Plenário. Relator: Ministro Valmir Campelo. Sessão de 11/04/2007. Disponível em:
<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20050812/TC-008-386-2005-9.doc>. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1064/2005**. Plenário. Relator: Ministro Lincoln Magalhães da Rocha. Sessão de 03/08/2005. Disponível em:
<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20050812/TC-008-386-2005-9.doc>. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 544/2016**. Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carneiro. Sessão de 09/03/2016. Disponível em:
<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1686715%22>. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 38/2013**. Plenário. Relator: Ministro José Jorge. Sessão de 23/01/2016. Disponível em:
<https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultarPagina=S&item0=433964>. Acesso em: 01 nov. 2020.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>. Acesso em: 27 nov. 2020.

GOVERNO FEDERAL. **Portal de Compras do Governo Federal**. Disponível em:
<https://www.gov.br/compras/pt-br>. Acesso em: 01 nov. 2020.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Disponível em:
<https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 28 nov. 2020.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Relatórios de Auditoria Interna 2018. Disponível em:
<https://www.ifsc.edu.br/documents/23513/876972/Licita%C3%A7%C3%B5es/23e37e05-d9c3-4c54-80be-02da92edf418>. Acesso em: 5 out. 2020.