

Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal: proposição de melhorias com base em um estudo de caso múltiplo

Leonardo Justino Carioca

Mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos. leonardo.carioca1@gmail.com

Fábio Evangelista Santana

Doutor em Engenharia de Produção. fsantana@ifsc.edu.br

RESUMO

O pregão eletrônico é uma modalidade de licitação amplamente utilizada pela administração pública e tem como peça importante para sua execução o pregoeiro, que é o profissional responsável pela condução do certame e precisa possuir as competências necessárias à sua execução. Diante disso, este trabalho tem como objeto conhecer a visão dos pregoeiros do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTE-MG) sobre quais as competências que a função requer, além de conhecer o processo de seleção e propor aprimoramentos sobre o perfil do pregoeiro e seu processo seletivo. Do ponto de vista de sua natureza a pesquisa tem caráter aplicado, quanto a abordagem tem caráter quantitativa, já do ponto de vista dos seus objetivos tem caráter exploratório, além de ser um estudo de caso múltiplo. Para a composição dos dados foi aplicado um questionário para os pregoeiros de diversos câmpus de ambas as instituições. Com base nos resultados, conclui-se que nas duas instituições não há um processo de seleção para os pregoeiros e foi observado que a maioria dos participantes da pesquisa não tinha interesse em exercer a função, mas mesmo assim foram designados. Por outro lado, com a contribuição dos pregoeiros, foi possível traçar um perfil de competências necessárias a função e propor um aprimoramento para o processo de seleção.

Palavras-chave: Pregoeiro. Seleção de Pessoas. Licitação.

ABSTRACT

Electronic Auction is a form of bidding widely used by the public administration, having the auctioneer as an important tool for its execution. The auctioneer is the professional responsible for conducting the bidding, requiring specific skills for it. The purpose of this paper is rise the opinion of auctioneer from the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC) and the Federal Institute of Southeast Minas Gerais (IFSUDESTE-MG) about the required skills for their role and to get to know the recruitment process for their position, aiming to propose improvements for the auctioneer's profile and their recruitment process. Regarding the nature, the research is classified as applied. For the research problem, it is quantitative; in relation to the purpose, it is exploratory; and it is categorized as a multiple case study. The research is based on data collected by structured interviews with auctioneers from many campus of both institutions. Based on the results obtained, it was concluded that both institutions do not have a recruitment process for the auctioneer. It was also observed that almost all the auctioneers participants of this research do not have an interest in performing this position, but they were recruited to work as auctioneers. Even though, through the auctioneers

contribution by the interviews, it was possible to describe a required competences profile needed for the position and to propose improvements for the recruitment process.

Keywords: Auctioneer. Recruitment of People. Bidding.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública com a finalidade de realizar seus contratos de obras, serviços, compras, alienações e locações, faz uso das licitações que representam um instrumento valioso de controle e transparência dos gastos públicos.

A licitação pública pode ocorrer por meio de diversas modalidades como a concorrência, tomada de preço, convite, concurso e leilão e o pregão eletrônico, este que atualmente é a modalidade licitatória mais utilizada para compras e aquisição de bens e contratação de serviços comuns no âmbito da administração pública federal.

Para conduzir o pregão é necessário que a autoridade competente nomeie servidores para compor a função de pregoeiro e sua equipe de apoio, profissionais que serão responsáveis pela condução do certame.

De acordo com Santana (2008), esses servidores ao desempenhar a função de pregoeiro devem possuir algumas habilidades que norteiam a boa condução do processo licitatório, tais como organização, ética, respeito ao formalismo do processo, pontualidade entre outros. Tosta e Vieira (2018), ao entrevistar gestores e pregoeiros para elaborar uma sistemática de seleção, entendeu que para o processo seletivo dos servidores pregoeiros seria importante considerar a formação em algumas áreas específicas tais como Administração, Ciências Contábeis, Economia e Direito, além das competências citadas acima.

Diante da importante economia gerada através da modalidade pregão e sua ligação intrínseca com a função do pregoeiro, faz-se necessário compreender a percepção destes servidores acerca da sua execução.

Com base nisso, esse trabalho tem como objetivo a conhecer a visão dos pregoeiros do Instituto Federal de Santa Catarina e Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, sobre quais as competências e habilidades que a função requer, conhecer o processo de seleção e propor aprimoramento sobre o perfil do pregoeiro e seu processo seletivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca de um processo licitatório que atenda aos princípios constitucionais, alinhado, objetivamente, aos princípios da celeridade e economicidade nos processos da administração pública, surgiu a modalidade pregão regida pela lei 10.520/2002 que regulamenta a aquisição de bens e serviços comuns.

Com vistas à desburocratização, o Estado permitiu o desenvolvimento da administração

pública, principalmente na área de compras, uma vez que a nova modalidade flexibilizou parte dos processos licitatórios antes caracterizados como burocráticos e os tornou mais eficientes (BATISTA, 2019). A instituição da modalidade pregão é considerada um avanço no campo das licitações devido às vantagens de sua utilização, o que a permitiu tornar-se responsável pela maioria das compras realizadas por entidades federais segundo o Painel de Compras do Governo Federal (BRASIL, 2019).

Anteriormente, a modalidade pregão podia ser conduzida de duas formas, sendo presencial e a outra eletrônica, no qual deveria ser concedida preferência para a eletrônica (BRASIL, 2002). Entretanto, com a atualização do Decreto 10.520/2002 pelo Decreto 10.024/2019, ficou instituída a obrigatoriedade do uso da forma eletrônica, pelos órgãos da administração pública federal direta, pelas autarquias, pelas fundações e pelos fundos especiais (BRASIL, 2019).

Há mais de uma década, Nunes et al. (2007) já reconhecia as vantagens do pregão na forma eletrônica pela simplificação das atividades e o alcance de vultosa economia para a administração pública, além de alcançar várias localidades do país por meio da internet. Segundo Jeronymo e Santos (2019), a modalidade busca reduzir custos, promover a celeridade e a eficiência do processo licitatório, características que para De Oliveira (2016) contribuíram para o sucesso desta modalidade diante das demais. Na mesma linha de pensamento, Silva (2018) entende que a celeridade, a economicidade, menor preço da oferta, a transparência, competitividade, a inversão de fases, a inexistência de limites de valores e a participação de microempresas são as maiores vantagens do pregão.

Por outro lado, a modalidade pregão apresenta também algumas desvantagens como a demanda por uma realidade tecnológica que nem todos os licitantes possuem como a internet de boa qualidade (RAMOS et al., 2016). Além disso, Silva (2018) alerta que no pregão eletrônico a conduta do pregoeiro deve ser mais ativa, detalhada e rigorosa, principalmente, devido ao contato pessoal ser substituído pela tecnologia, Campana (2018) completa ao dizer que a redução do poder de persuasão e a dificuldade para contornar os problemas que podem surgir no decorrer do processo são outras desvantagens da forma eletrônica.

Com isso, é preciso que os pregoeiros aproveitem os pontos favoráveis e conheçam os desfavoráveis para sobressair na função.

2.1. Competências e capacitação dos pregoeiros

Para lidar com todas as intempéries e conduzir o pregão de forma eficiente, a autoridade competente deve designar um servidor para exercer a função de pregoeiro, profissional que deve reunir não apenas competências técnicas, mas também comportamentais (TOSTA e VIEIRA,

2018), tendo em vista que é de sua responsabilidade realizar a análise da aceitabilidade das propostas, lance, habilitação, adjudicação do certame, sanar erros leves dos documentos de habilitação e examinar e decidir os recursos e encaminhá-los à autoridade competente quando mantiver sua decisão (BRASIL, 2019).

Contudo, segundo Almeida (2019) e Oliveira (2009), essa amplitude na tomada de decisão e na condução desses processos, acarreta a falta de sincronia na conduta dos pregoeiros e em alguns momentos podem surgir interpretações equivocadas diante de uma intercorrência no certame que podem estar, inclusive, em desacordo com as orientações do Tribunal de Contas Da União (TCU). A falta de uniformização das decisões dos pregoeiros entre os diversos órgãos da administração pública já foi alvo de críticas de licitantes (OLIVEIRA, 2019) e essa falha ocorre inclusive entre pregoeiros de uma mesma instituição (ALMEIDA e SANO, 2019) que em regra deveriam receber o mesmo treinamento e adotar condutas semelhantes.

Todos esses aspectos sugerem a necessidade de traçar um perfil profissional para seleção, capacitação e treinamento do pregoeiro e sua equipe de apoio. Diante disso, Tosta e Vieira (2018) entenderam que pregoeiro não pode ser qualquer pessoa e Soares (2009), sugere que pregoeiro deve ser os servidores que apresente determinadas características como a proatividade para negociar os interesses dos órgão. Pancotto (2017), completa ao declarar que o servidor que assumir a função de pregoeiro precisa apresentar autocontrole, atenção, equilíbrio e organização sem prejuízo de outras. Já para Pestana (2013, p. 344), o pregoeiro precisa ter conhecimento dos processos que a modalidade de licitação demanda como vivacidade e capacidade de negociação com os licitantes.

Silva (2017), ao estabelecer um paralelo entre a equipe responsável pelo pregão, entendeu que a autoridade competente, o pregoeiro e a equipe de apoio são as figuras principais do pregão, mas salienta que o pregoeiro é responsável pela condução dos processos e responderá pelos ilícitos ocorridos durante o desempenho das suas funções, enquanto a comissão responde subsidiariamente pelos atos praticados. Por isso, segundo Padilha e De Araujo (2018), quanto mais conhecimento sobre as leis que regem a modalidade, menores serão as incertezas enfrentadas durante o processo de licitação.

Em seu trabalho, Nunes et al. (2007) ao entrevistar pregoeiros e equipe de apoio e questioná-los sobre a periodicidade de capacitação para o exercício de suas funções, descobriram que 60% dos participantes raramente recebem capacitação constante e por isso, os autores alertam que a falta de capacitação periódica pode acarretar falhas no desenvolvimento da licitação.

Por fim, por mais que em alguns casos os demais integrantes do pregão sejam

responsabilizados, o pregoeiro é o responsável direto por todos os atos praticados enquanto condutor do processo licitatório (TOSTA E VIEIRA, 2018). Por esse motivo é necessário treinar toda a equipe que envolve o certame para reduzir as ações que possam prejudicar o processo licitatório e acarretar prejuízos, uma vez que quanto mais preparado o pregoeiro estiver menores serão os erros prejudiciais ao certame.

2.2. Processos de Seleção para Funções no Serviço Público

A gestão de recursos humanos possui grande relevância nas organizações, principalmente com o surgimento da administração gerencial, pois acarretou para as organizações melhores resultados, desempenho e qualidade, além da redução de custos e aumento de produtividade (DIAS et al., 2017).

Com vistas ao desenvolvimento da Administração Pública é imprescindível a busca por ferramentas e práticas da qualidade com a finalidade de otimizar os processos nas organizações. Entretanto, o desafio atual é a condução eficiente dos processos de seleção, já que por vezes costumam ser falhos e carecer de critérios e instrumentos adequados à sua condução (COLLE e CARVALHO, 2017), assim, adotar medidas de gestão da capacitação pode contribuir com a seleção eficiente no âmbito da Administração Pública.

Considerada como um parâmetro de avaliação e obtenção de vantagem competitiva, a gestão das competências tem sido apontada como uma alternativa às organizações diante dos desafios (CAPUANO, 2015), pois atualmente, as instituições precisam de profissionais com capacidade de assumir responsabilidades diversas e por isso gerir as competências se tornou relevante no cenário organizacional e tem sido tratada como técnica de aprendizagem contínua (BASTOS, 2019).

A gestão por competência pode ser entendida como gestão da capacitação para a condução de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição e conseqüentemente do desenvolvimento institucional (MARQUES, 2015), e é implantada, a partir do processo de mapeamento de competências (AGUIAR, 2015).

O mapeamento direciona as ações organizacionais para desenvolver as competências consideradas indispensáveis para uma organização (BRANDÃO, 2012), assim contribuindo com uma seleção mais justa, eficiente e que valoriza a experiência do profissional dos servidores.

Conhecer as competências técnicas e a responsabilidade profissional dos funcionários auxilia o mapeamento de competências no âmbito organizacional. Entretanto, alinhar isto as competências individuais com os anseios que possui diante do ambiente de trabalho representa

um desafio (AGUIAR, 2015).

A gestão por competências no ambiente público permite a formação de dados relevantes que contribuem para agilizar ações de recrutamento e seleção interna, bem como aprimorar os processos de designação e de movimentação de pessoal, conferindo celeridade aos processos PIRES et al. (2005, p.21-22) e pode atuar na redução de erros relacionados a designação de pregoeiros sem as competências técnicas e humanas que a função requer, pois erros nessa área podem levar a instituição ser alvo de investigação pelo Tribunal de Contas da União.

Devido à falta de capacitação técnica do agente público não afastar a responsabilização pelos seus atos, existe a necessidade de conhecer as competências e padronizar a formação dos pregoeiros e sua equipe de apoio com a finalidade de aumentar a eficiência no processo licitatório bem como garantir à instituição a segurança jurídica que a licitação requer (DE ALMEIDA, 2019).

Por isso, Leme (2005, p. 45), indica que uma listagem contendo indicadores de competências que uma função demanda é primordial para a atuação coordenada da instituição e seus ideais.

2.3. Aprimoramentos para a função de pregoeiro

O aprimoramento dos servidores técnicos administrativo em educação representa um investimento de âmbito social e político e é um passo primordial para identificar as necessidades e as distorções na carreira pública e deve representar o incentivo ao desenvolvimento na carreira, além da composição salarial e a valorização do trabalho (SANTOS, 2010).

Diante disso, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, vislumbrando a importância da gestão de pessoas na administração pública federal, promoveu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de desenvolver os servidores públicos e as competências necessárias à consecução da excelência na atuação profissional (BRASIL, 2019).

No âmbito das licitações, Luiza et al. (1999), entende que o aprimoramento de competências e qualificações é primordial para obter um desempenho satisfatório na licitação. O acúmulo de conhecimento e das capacitações é responsável por diferenciar uma gestão de pessoas moderna, capaz de ensejar no sucesso da organização por meio da contribuição operacional e estratégica (LUIZA et al., 1999).

De acordo com Chiavenato (2010), a moderna gestão de pessoas corresponde à integração de atividades para a obtenção da cooperação entre organizações e pessoas que dela desfrutam e tem como aspectos fundamentais os indivíduos como seres humanos dotados de personalidade própria, como ativadores de recursos organizacionais, parceiros e capital humano da organização

e as pessoas como talentos fornecedores de competências.

Diante disso, Ventura (2016), em seu estudo sobre a conduta dos pregoeiros de uma instituição, concluiu que ações padronizadas de acordo com o TCU, maior número de pregoeiros, capacitação anual, maior interação entre os pregoeiros e o setor solicitante, reuniões periódicas para aprimorar a conduta entre outros, contribui para a melhoria da eficiência e eficácia no processo de compras como um todo, assim estabelecendo a sinergia entre os indivíduos e a organização.

Por isso, é necessário que os pregoeiros aprimorem suas habilidades de comunicação e tenha conhecimento sobre as ferramentas para o desempenho da função e assim garantir maior segurança ao certame (VIEIRA, 2017), uma vez que a demanda legislativa está, cada vez mais, alinhada com o desenvolvimento pessoal e tecnológico e assim, demandando novas habilidades dos servidores.

Por fim, faz-se necessário por parte das instituições a aplicação de um programa de aperfeiçoamento contínuo para desenvolver melhor seus profissionais, promover debates e aprimorar as condutas dos pregoeiros nas ações discricionárias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem com objeto conhecer a visão dos pregoeiros do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTE-MG) sobre as competências necessárias à função de pregoeiro, além de conhecer o processo de seleção e propor aprimoramentos sobre o perfil do pregoeiro e seu processo seletivo.

Em relação ao ponto de vista de sua natureza, o presente trabalho tem caráter de pesquisa aplicada que é caracterizado por gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigido à solução de problemas específicos. (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

Quanto à forma de abordagem; a pesquisa é quantitativa, pois busca através de dados estabelecer uma relação entre números e opinião.

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é exploratória tendo em vista a busca pelo aprimoramento de ideias; e descritiva, uma vez que busca características da função de pregoeiro (GIL, 1991).

Trata-se também de um estudo de caso múltiplo por ser conduzido simultaneamente com vários indivíduos e mais de uma instituição (VENTURA, 2007).

Como apoio para a coleta de dados, foi utilizado um questionário, aplicado aos pregoeiros

das instituições do IFSC e IFSUDESTE-MG.

A quantidade de pregoeiros foi definida levando em consideração o critério de saturação de dados em que as informações começam a apresentar repetitividade de modo a não contribuir de forma eficiente com a pesquisa (MASTRONARDI, 2001). Devido a realidade vivenciada dentro da mesma instituição ser similar, como comprovado por meio dos resultados a serem expostos na seção de resultados e discussão, utilizamos dados de dezesseis pregoeiros, oito de cada instituição para evitar a saturação de dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo aborda os resultados obtidos através do questionário aplicado a 16 pregoeiros das instituições participantes. As análises dos resultados estão divididas em 6 seções: Processo de seleção, Formação, Capacitação, Qualidade de Vida no Trabalho, Competências e Atualização dos pregoeiros.

As informações presentes na seção Processo de seleção trata-se da percepção dos pregoeiros acerca do processo de seleção para a função, bem como a visão sobre as demandas técnicas que a função requer. A seção de Formação, aborda como foi a experiência dos pregoeiros quanto ao processo de preparação inicial. Já a seção seguinte, trata da visão sobre a capacitação periódica dos pregoeiros no seu ambiente organizacional. No que tange a seção de qualidade de vida, trata-se da percepção dos servidores quanto ao sentimento pessoal de valorização no ambiente de trabalho, seguidas pelas seções Competências e Atualização dos pregoeiros que compreende as competências necessárias a função de acordo com os participantes e a atualização dos pregoeiros acerca da nova legislação em vigor respectivamente.

4.1. Processo de seleção

Ao analisar o processo de seleção para pregoeiros do IFSC, obteve-se a informação de que 100% dos participantes não passaram por nenhum processo de seleção que levasse em consideração o currículo do servidor designado. Apesar disso, 50% dos pregoeiros participantes desta instituição declararam que é necessário possuir alguma formação específica na área para exercer a função de pregoeiro, tais como: Direito, Gestão Pública, Administração e Contabilidade.

Entretanto, a outra metade, que desconsidera a necessidade de algum curso específico, justifica seu ponto de vista por considerar o curso de formação de pregoeiros, o aprendizado prático e conhecimentos básicos de administração, direito e contabilidade o suficiente para iniciar

na função.

O IFSUDESTE-MG, também não adota um processo de análise curricular e 75% dos pregoeiros consideram que as mesmas formações citadas pelos servidores do IFSC são importantes para a condução do pregão e 25% considera que conhecimentos básicos das áreas que envolvem o certame são suficientes.

Existe uma similaridade de ideias entre os pregoeiros das duas instituições, quanto aos cursos de formação em áreas específicas como as citadas no para desenvolver as atividades de pregoeiro. Entretanto ambas instituições desconsideram a utilização de um sistema de designação baseado em gestão por competências que tornaria o processo de seleção mais moderno e eficiente.

Percebe-se que apesar de não ser ilegal, o processo de designação dessas instituições não corresponde a melhor forma de selecionar um profissional para exercer uma importante função para a administração pública. Os resultados apresentaram que 10 dos 16 pregoeiros de ambos os institutos consideram a necessidade de alguma formação para proporcionar um desempenho melhor da função, demonstrando que a gestão de pessoas por competências pode aprimorar o processo de seleção.

Nesse sentido, a gestão por competência permite melhorias internas e externas e depende da iniciativa do gestor em buscar tornar o processo de seleção mais eficiente vislumbrando o alcance dos objetivos.

As atividades desempenhadas pelos técnicos administrativos em educação são em regra burocráticas e demandam alto grau de responsabilidade e a execução dessas atividades podem gerar algumas tensões em função dos servidores não se sentirem capazes de realizá-las (LOPES, 2018). Por isso, a realização de um processo seletivo que não considera as demandas que o cargo requer pode acarretar em estresse, desmotivação, insatisfação entre outros (AGUIAR, 2015). Conhecer as competências técnicas dos funcionários, as suas habilidades e o nível de comprometimento são fatores que contribuem para iniciar o processo de gestão na instituição (AGUIAR, 2015).

Ainda no processo de seleção, 63% dos servidores do IFSC disseram que não tinham interesse em exercer a função de pregoeiro, mas mesmo assim foram designados para exercê-la. Já os pregoeiros IFSUDESTE-MG, em sua maioria (87,5%) não manifestaram interesse em exercer a função e também foram designados. Nota-se mais uma situação muito semelhante entre as instituições, já que além de não haver uma seleção por competências entre os servidores a maioria não tinha interesse em tornar-se pregoeiro.

Motta (2010), os servidores entendem que essa área representa um risco pelo fato de ser

frequentemente alvo de fiscalização externa, o que acaba inibindo o interesse dos profissionais e a fuga da função.

Quando um servidor ingressa em uma instituição pública de ensino superior tecnológico e assume um cargo de técnico administrativo em educação (TAE), o mesmo está condicionado a exercer as atribuições descritas em edital e as que por ventura em função desta surgir,. Entretanto, quando se tratar da função de pregoeiro é necessário uma atenção maior ao designar o servidor por ser uma função mais criteriosa e exigir um senso de responsabilidade, competência, ética, atenção entre outras características mais acentuadas.

Os servidores adentram nesse ambiente por meio de concurso público e a partir daí seguem para diversos setores muitas das vezes sem possuir qualquer familiaridade com o função que irão integrar. A questão não é a capacidade intelectual do servidor, mas sim entender que o perfil pode não ser adequado para determinada função e para tal deve ser levando em conta aspectos do conhecimento, habilidades e atitudes (PIRES et al, 2005).

No processo de seleção, conhecer o interesse do servidor sobre compor determinada função é essencial para realizar uma seleção mais eficiente e inclusiva, onde o servidor tenha espaço para expressar seus anseios. A condução de um processo mais inclusivo permite reduzir a alta rotatividade e a insatisfação no ambiente de trabalho.

4.2. Formação

Acerca da participação em curso de formação inicial, 100% dos pregoeiros do IFSUDESTE-MG disseram ter participado do curso como determina a legislação, entretanto 25% pregoeiros participantes do IFSC disseram não ter participado de tal curso, contrariando o que prevê o Decreto 3.555/2000 em seu parágrafo único art. 7, em que diz somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição (BRASIL, 2000).

O curso de formação inicial serve justamente para evitar que o servidor despreparado possa colocar em risco os recursos públicos, a reputação da instituição e a legalidade do processo licitatório. Mesmo que o servidor já tenha acompanhado de alguma forma a condução do pregão, ao ser designado para a função de pregoeiro deverá passar pelo curso de formação inicial como determina a legislação.

Segundo Batista (2019), ainda percebem-se pregoeiros despreparados que acabam tumultuando o processo de licitação e por esse motivo é necessário haver uma regulamentação para a formação de pregoeiros com aplicação de critérios específicos.

Assim, levando em consideração a importância da preparação dos pregoeiros, eles foram

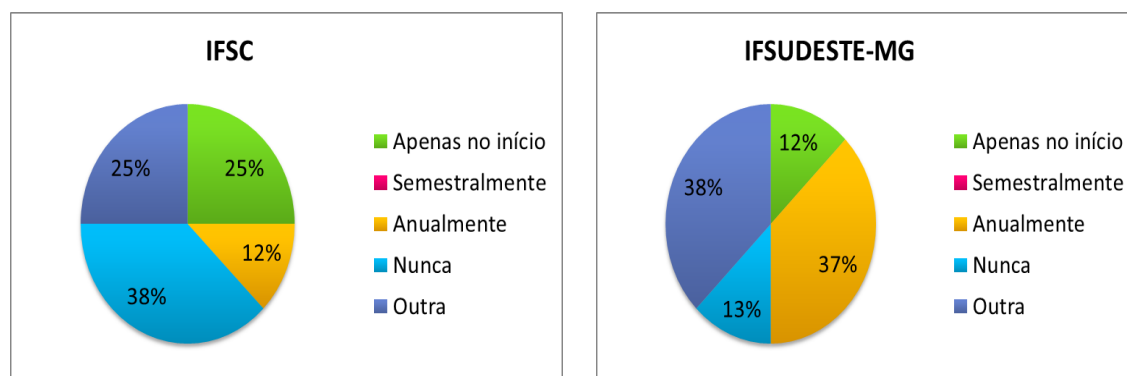
questionados acerca da qualidade do curso de formação inicial. 75% dos pregoeiros de ambas as instituições responderam que não foi suficiente para exercer a profissão e a justificativa se deve a baixa carga horária, a superficialidade do curso em si para uma atividade muito complexa.

Para Ribas (2013) é necessário a educação presencial com disposição de materiais adequados e suficientes com o mínimo necessário para o desenvolvimentos dos servidores. Além disso, a autora sugere que ocorra a participação direta do servidor em um processo de licitação como uma espécie de estágio probatório e que sendo considerado apto possa iniciar sua atuação na função.

4.3. Capacitação

Entre os pregoeiros do IFSC, 87,5% considera importante o aperfeiçoamento contínuo, entretanto 38% alegaram que nunca receberam cursos de aperfeiçoamento, 25% disseram ter recebido apenas no início, 12% recebem anualmente e 25% declararam outra, especificando que a instituição faz capacitação apenas sobre assuntos pontuais, quando há alguma necessidade ou novidades na área e por isso não há uma periodicidade. Já os servidores do IFSUDESTE-MG apesar de 100% considerar necessário o aperfeiçoamento periódico importante, 13% disseram nunca ter recebido cursos de aperfeiçoamento, 12% alegaram ter recebido apenas formação inicial, 37% disseram receber anualmente e 38% disseram outra, alegando que não há uma periodicidade definida para capacitação e os cursos ocorrem eventualmente (Fig. 1).

Figura 1 – Periodicidade de capacitação dos pregoeiros participantes.



De fato, o elevado número de servidores que não recebe aperfeiçoamento contínuo é motivo de preocupação quanto à seguridade da condução do pregão, uma vez que um número expressivo de participantes relatou que o seu curso de formação inicial não foi suficiente para realizar a condução do pregão. Com o advento do Decreto nº 10.024/2019, o pregão passa a ser obrigatoriamente eletrônico para todas as outras instituições e se porventura algum pregoeiro não

estiver familiarizado com o programa de compras e a condução no ambiente virtual poderá cometer erros severos contra as instituições.

De acordo com Santana (2007), o processo de treinamento e aperfeiçoamento contínuo dos pregoeiros deve ser estimulado pelas instituições, já que a constituição federal deixa expresso o investimento na capacitação de servidores em todos os âmbitos da administração pública com a finalidade de garantir a produtividade, a modernização e racionalização do serviço público.

Para Oliveira (2016) o pregoeiro tem muitos deveres, mas em contrapartida possuem direitos como a capacitação e o aperfeiçoamento contínuo que é muito importante para a condução do processo licitatório transparente e seguro.

4.4. Qualidade de vida no Trabalho (QVT)

Quando os servidores foram questionados sobre o sentimento de valorização no ambiente de trabalho por parte da chefia e dos colegas, 50% dos pregoeiros do IFSC disseram que não se sentem valorizados, e no IFSUDESTE-MG 37,5% possuem o mesmo sentimento no ambiente de trabalho. Outra informação importante, é que 62,5% dos pregoeiros do IFSC disseram faltar servidores para executar as funções, por outro lado, 87,5% dos servidores do IFSUDESTE-MG considera o número de servidores suficiente para a demanda.

A falta de servidores no setor pode ser um fator impulsionador do sentimento de desvalorização dos profissionais, uma vez que o acúmulo de tarefas faz com que os servidores sintam-se estressados e desmotivados no ambiente de trabalho, o que pode ser observado na diferença entre os resultados obtidos entre a instituição onde a maioria dos servidores que considerou o número de profissionais suficiente, apresentou maior sentimento de valorização.

Vergara (2007) entende que o engajamento dos gestores no compromisso com a capacitação e a valorização da Gestão de Pessoas representa um desafio e Primak et al. (2014) completam dizendo que o sucesso de uma instituição de ensino está ligado entre outros ao investimento na capacitação e valorização dos servidores.

A valorização do servidor não ocorre apenas em forma pecuniária, ela passa por diversas ações desde a mudança do ambiente físico até o elogio por um desempenho satisfatório, por isso a adoção de uma postura diferente e mais integrada com os servidores propicia a melhora da qualidade de vida no ambiente organizacional e contribuiu para o alcance de metas de forma mais eficiente, uma vez que o servidor se sentirá mais valorizado e parte da equipe.

Oliveira (1998, p. 22) afirma que:

Um dos aspectos da Qualidade de Vida que merece mais atenção é a Qualidade de Vida no Trabalho. É na chamada atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia

e os melhores e mais produtivos anos de sua vida. Quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade.

Não levar em consideração, por exemplo, a intenção do servidor em assumir tal atribuição e seus motivos, além de não estimular o bom desempenho aliado à valorização do alcance do mesmo, contribui para o sentimento de desvalorização no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a implantação da gestão de pessoas deve integrar os servidores respeitando suas áreas de atuação e conhecimento para que o potencial de cada indivíduo seja potencializado dentro da instituição.

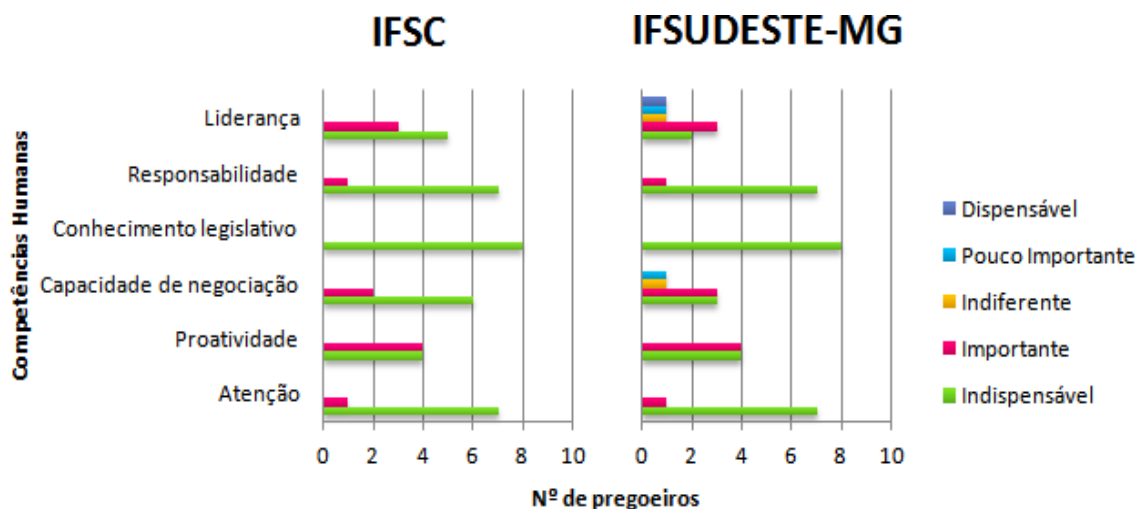
Entretanto, Pires e Macêdo (2006, p. 99), ao trabalhar a valorização dos servidores dentro de uma instituição de ensino, chegaram a conclusão de que a valorização e o respeito ao servidor permitiu cessar muitas das situações hostis dentro da autarquia, mas alertam que essa mudança precisa ocorrer além da prática cultural interna, já que as instituições são influenciadas pelas práticas da sociedade brasileira.

4.5. Competências

As competências humanas representam uma grande ferramenta para o gerenciamento do perfil profissional dos servidores. Nesse sentido, Tosta e Vieira (2018), cita as competências como a capacidade de negociação, liderança, conhecimento legislativo entre outras como matriz fundamental para a execução da função de pregoeiro.

Com base nisso, solicitou-se que os pregoeiros avaliassem a importância das competências humanas numa escala que variou de indispensável à dispensável obteve-se apenas uma competência considerada indispensável com unanimidade, sendo esta o conhecimento legislativo, seguida de responsabilidade e atenção (Fig 2).

FIGURA 2 – Relação das competências humanas dos pregoeiros do IFSC e IFSUDESTE-MG.



Nos resultados do IFSUDESTE-MG, a liderança foi a competência humana que mais variou na opinião dos pregoeiros desta instituição, sendo inclusive considerada dispensável na condução do certame, além disso, a capacidade de negociação foi considerada pouco importante e indiferente na condução do pregão.

A competência de liderança envolve a habilidade para conduzir a sessão de pregão, para conduzir as reuniões, liderar os trabalhos da equipe de apoio, regular a conduta dos licitantes entre outras (TOSTA e VIEIRA, 2018). Percebe-se que esta competência é fundamental na condução dos processos e é provável que os servidores a desempenhem, mas não se dão conta disso.

Já a capacidade de negociação o antigo e o atual Decreto 5450/2005 e Decreto 10.024/2019, respectivamente, deixam claro a fase da negociação como uma das fases do julgamento da proposta não havendo dúvida quanto a sua importância durante o certame.

Para os pregoeiros do IFSC as competências ficaram entre indispensável e importante. A maioria dos servidores atribuíram a característica indispensável a para as competências apresentadas, o que vai de encontro com o esperado, já que as competências elencadas são parte de uma característica desejável por parte das instituições de um modo geral.

Os indivíduos como um todo possuem um rol de competências sejam elas técnicas ou comportamentais e cabe ao gestor identificar esses perfis e alocar esses indivíduos onde suas capacidades serão melhor aproveitadas.

Como algumas competências humanas são adquiridas por meio de alguns cursos ou treinamento, solicitou-se que os servidores indicassem cursos que poderiam auxiliar na execução da função e os cursos complementares mais citados foram licitações, gestão de pessoas e processos e legislação.

Solicitou-se que os participantes descrevessem outras competências humanas, além das citadas na figura 2, que consideram importante para a função de pregoeiro e a ética, razoabilidade, organização, iniciativa, eficiência, persuasão, imparcialidade foram as mais citadas.

Por outro lado, é necessário além das competências humanas, o respeito às diretrizes constitucionais que devem nortear as ações dos servidores públicos no desempenho de suas atribuições que, em suma, traduzem-se em princípios explícitos e implícitos fundamentados na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, continuidade do serviço público, supremacia do interesse público entre outros.

Contudo, um rol de competências elaborado pelos servidores pregoeiros é de extrema

valia, pois demonstra à autoridade competente uma visão de quem está vivenciando as necessidades que a função demanda e que pode não estar alinhada com o perfil do profissional que foi designado para a função. Levando em consideração que ambas as instituições não fazem um processo seletivo com base nas competências dos servidores, pode indicar para essas instituições uma forma mais eficiente para selecionar seus pregoeiros ou até servir como estímulo para criação de um formato de seleção diferente do adotado atualmente.

4.6. Atualização dos pregoeiros

Os cursos são importantes instrumentos para manter os servidores atualizados quanto à conduta e a legislação em vigor e por esse motivo, para finalizar o questionário, pediu-se aos pregoeiros que informassem se haviam tomado conhecimento acerca do Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019, que na ocasião da pesquisa, apesar de estar publicado, não havia entrado em vigor. Verificou-se que 50% dos pregoeiros do IFSC já haviam lido o decreto, 38% tinham conhecimento, mas haviam lido e 12% sequer tinham conhecimento do novo decreto. Os pregoeiros do IFSUDESTE-MG responderam que em sua maioria 62% haviam lido o decreto e 38% apesar de conhecer não tinham ciência total do conteúdo.

O novo decreto trouxe um cenário moderno para a modalidade pregão, com mudanças significativas para a função do pregoeiro. Entre as alterações houve a revogação dos antigos decretos 5.450/2005 e 5.504/2005, foi instituída a forma eletrônica como obrigatória, ampliou os critérios de julgamento incluindo o maior desconto, estabeleceu o valor máximo para a licitação, adotou o modo de disputa aberto e fechado entre outras alterações no âmbito da administração pública federal. Nesse sentido, é importante que as instituições promovam aperfeiçoamento dos seus pregoeiros com a finalidade de evitar confusões durante a licitação, já que as mudanças são significativas e podem colocar em risco a condução do certame.

5. DELIBERAÇÕES DO ESTUDO

Uma vez conhecidos o perfil do pregoeiro, as competências necessárias para sua função e seu processo seletivo, como proposto no objetivo desta pesquisa, esta seção apresenta sugestões de melhoria sobre o perfil do pregoeiro e seu processo seletivo, atendendo, assim ao último objetivo proposto neste trabalho.

Assim, esta seção foi dividida em dois tópicos, apresentando no primeiro o perfil desejado para que os servidores possam exercer a função de pregoeiro e, no segundo, as considerações acerca de um processo seletivo que antecede a designação de um servidor para a função de pregoeiro.

5.1. Apresentação de perfil e Competências para exercer a função de pregoeiro

Tendo em vista as peculiaridades do processo de seleção nas instituições é necessário definir metodologias que permitam a implantação de novas estratégias de recrutamento eficazes. (PIRES et al., 2005).

Diante disso, para encontrar o equilíbrio entre o processo de seleção e a designação dos servidores esboçou-se um perfil básico para a seleção de pregoeiros por competência.

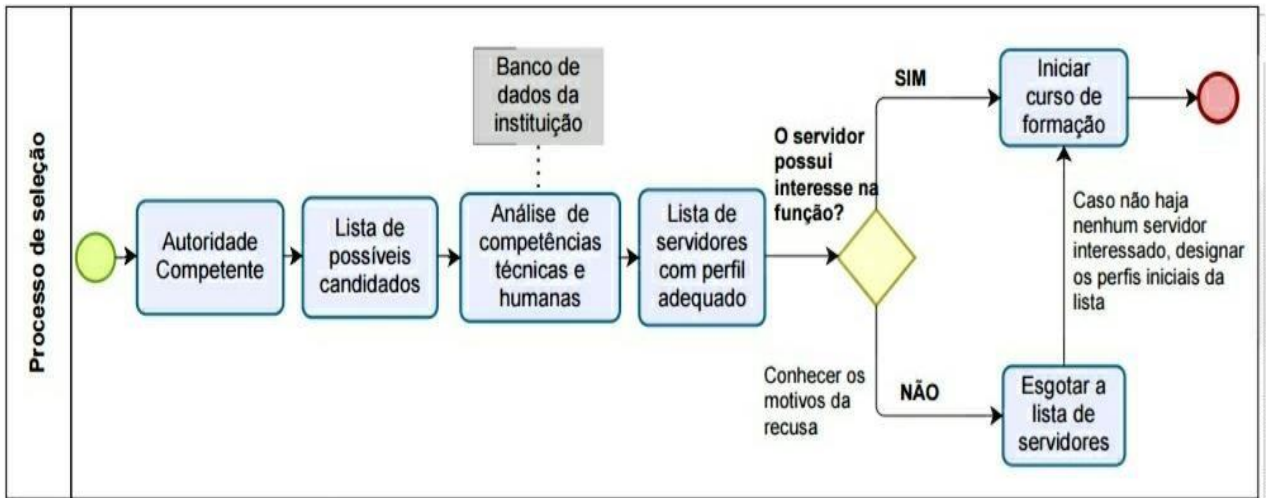
Recomenda-se:

- Noções de Direito, Administração, Gestão Pública, Contabilidade e áreas correlacionadas;
- Interesse/Afinidade com a função;
- Conhecimento de informática como internet, redes de compartilhamento de dados, programas e segurança virtual;
- Desenvolvimento de competências como a atenção, ética, organização, boa comunicação, persuasão, responsabilidade, capacidade negociação, liderança, honestidade sem prejuízo de outras.

5.2. Processo para seleção de pregoeiros

Ao analisar os resultados, foi possível concluir que ambas as instituições não fazem uma seleção de servidores para atuar na função, o que no decorrer do estudo demonstrou que a maioria dos participantes não tinha interesse na função, mas mesmo assim foram designados. Visando melhorar o processo de designação para esta função sugere-se a adoção de um processo seletivo por competências ilustrado na (Fig 3).

Figura 3 – Sugestão de Fluxograma para a condução da seleção de pregoeiros.



Fonte: O autor (2019).

É aconselhável que a autoridade competente junto com o setor de recursos humanos busquem selecionar perfis de servidores baseados em comportamento, avaliações institucionais entre outras, que se enquadre no perfil listado na seção anterior ou que a instituição considere adequado. É importante selecionar um número de servidores acima do número de vagas existentes, pois pode ser que o servidor não se sinta à vontade em ser designado para tal função.

Após a seleção é indicado conhecer do servidor se o mesmo possui interesse em assumir o cargo indicado. Esta etapa é uma das mais importantes, já que dessa forma é possível reduzir o sentimento de desvalorização do profissional por não ser aproveitado em uma área de seu interesse ou por não ter voz acerca de seus anseios diante da instituição que podem justificar seus motivos para a recusa. O servidor recusando o convite será o momento de esgotar a lista com os outros servidores e se porventura nenhum dos servidores aceitarem o convite, a autoridade competente designará os servidores que compunham inicialmente a lista de perfis selecionados e em seguida ao curso de formação inicial.

Esse é um processo que irá enriquecer a instituição com informações acerca da percepção dos servidores sobre a função e contribuirá para que possa atuar para sanar dúvidas, realizar treinamentos, modificar sistemas entre outros. O servidor que mesmo não possuindo o interesse na função, com essa seleção tende a estar mais aberto para solicitar apoio, relatar inseguranças e desempenhar de forma mais eficiente seu trabalho.

É importante salientar que a intenção não é promover um processo de seleção laborioso para a instituição, mas um processo que possibilite uma gestão mais inclusiva, participativa e eficiente para que os servidores se sintam parte da instituição e possam contribuir com o desenvolvimento da instituição por meio de suas habilidades.

Para a implantação desses procedimentos é aconselhável dispor de um prazo de 6 meses,

tendo em vista a necessidade de formar equipe avaliadora, a estratégia de ação e implementação ponto a ponto das fases do processo de seleção de acordo com a realidade de cada instituição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou conhecer e avaliar as competências para a execução da função de pregoeiro e propor aprimoramentos sobre o perfil do pregoeiro e seu processo seletivo no IFSUDESTE-MG e IFSC. Como resultados foram encontrados lacunas no processo de seleção que evidenciaram uma série de ocorrências que podem comprometer a condução do pregão em ambas as instituições. Esse trabalho poderá servir para que os institutos federais busquem conhecer melhor seus profissionais, aprimorar o processo de indicação para funções diversas em especial a de pregoeiro e a aprimorar a valorizar os servidores como parte da instituição por meio da gestão por competências.

Durante a execução observou-se poucas diferenças entre as visões dos pregoeiros das instituições participantes, mas entre elas pode-se destacar a falta de pregoeiros como mais significativa. No IFSUDESTE-MG, apenas um servidor alegou ser insuficiente o número de profissionais, em contrapartida no IFSC cinco servidores consideraram o número de pregoeiros defasado.

Entretanto, as similaridades entre a visão dos pregoeiros aconteceu na maioria das questões com destaque para a falta de interesse dos servidores na função, o reconhecimento da necessidade de formações específicas e complementares, a importância da realização da capacitação dos pregoeiros e, por fim, a seleção sem critério curricular, que talvez seja uma das questões mais relevantes para o comprometimento da designação para a função de pregoeiro.

Ao trabalhar o mesmo tema com duas instituições federais pertencentes a diferentes regiões do país, foi possível identificar que apesar de algumas variações; em suma, os resultados, as demandas e avaliações dos participantes foram similares, apesar das peculiaridades de cada uma, demonstrando que este trabalho pode refletir a realidade de muitos servidores pelo país.

Por fim, os resultados poderão servir como incentivo para que outras instituições ou órgãos possam executar um plano de ação interno com o objetivo de conhecer melhor seus processos, ouvir seus servidores e caso necessário aprimorar sua gestão de pessoas por competências para garantir a condução eficiente dos processos na administração pública. Além disso, este estudo deixa em aberto a oportunidade para pesquisas com uma amostragem maior de profissionais de outras instituições federais, com a finalidade de conhecer a realidade vivenciada pelos pregoeiros em diferentes regiões do país.

7. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, LEONARDO SILVEIRA. **Gestão por competência no setor público**. 2015. Tese de Doutorado. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes–Instituto a vez do mestre, Brasília, DF, Brasil.
- BASTOS, Fernando Clemente Cunha et al. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.
- BATISTA, André Ricardo Ribeiro. O pregão como ferramenta logística no processo de aquisição da administração Pública Brasileira/The auction as a logistic tool in the procurement process of the Brazilian Public administration. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 2, p. 1736-1745, 2019.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2019.
- 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, DF, 28 out. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jun. 2002.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Painel de compras do governo federal. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/painel-de-compras-de-governo>>. Acesso em: 05 set. 2019.
- brasileiro. 2010. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, CAMPANA, Mariana Battisti. A FRAUDE NA MODALIDADE DE LICITAÇÃO PREGÃO ELETRÔNICO. *Revista Juris UniToledo*, v. 3, n. 02, 2018. Campinas, 2010.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- COLLE, Alexandre Bittencourt; CARVALHO, Fernando Luz. MAPEAMENTO DE PROCESSO EM UMA PÓS-GRADUAÇÃO VISANDO À PADRONIZAÇÃO DE EDITAL DE SELEÇÃO E A OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA. In: I CIDESP–CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DE ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins; SANO, Hironobu. Fatores que influenciaram as condutas dos pregoeiros do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI). *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 331-348, 2019
- DE OLIVEIRA LORENZI, Cinara Fortunato; WILLIG, Júnior Roberto. LICITAÇÕES: AS (DES) VANTAGENS DO PREGÃO NAS AQUISIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 8, n. 2, 2016.

- DIAS, Bernadete OSV; SANTOS NETA, Maria do Carmos; MARTINS, Pablo Luiz. **PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PROVISÃO DE CARGOS POR CONCURSO PÚBLICO**. 2017.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- JERONYMO, Juliana Patussi Bertol; SANTOS, Matheus Musse. O pregão eletrônico: Análise do procedimento, vantagens e alguns aspectos jurídicos. **RICAM Revista Interdisciplinar de Ciências Aplicadas à Atividade Militar**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 104-120, set. 2019. ISSN 2236-9139.
- LEME, R. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LOPES, Samuel Völz; SILVA, Marcelo Cozzensa da. Estresse ocupacional e fatores associados em servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 3869-3880, 2018.
- LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade - custo. **Caderno de Saúde Pública**, v. 15, n. 4, p. 769-776, out./dez. 1999.
- MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015.
- MASTRONARDI, R. J. Developing product requirements through the voice of the customer and their link to product development: a Mustang study. 2001: 95 f. Dissertação (Master of Science in Engineering and Management) - System Design and Management Program, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2001.
- MASTRONARDI, R. J. Developing product requirements through the voice of the customer and their link to product development: a Mustang study. 2001: 95 f. Dissertação (Master of Science in Engineering and Management) - System Design and Management Program, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2001.
- MOTTA, A. R. O combate ao desperdício no gasto público: uma reflexão baseada na
- MOURÃO, Licurgo; COUTO, Daniel Uchôa Costa. A fiscalização dos processos licitatórios na Administração Pública. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, v. 78, n. 1, p. 39-58, 2011.
- NUNES, J.; LUCENA, R.L.; SILVA, O.G. Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da Funasa – PB. RSP – **Revista de Serviço Público**, Brasília, v.58, n.2, p.227-246, abr/jun. 2007.
- OLIVEIRA, BÁRBARA SIMONE AMARAL. **RESPONSABILIDADE E ATUAÇÃO DO PREGOEIRO: ESTUDO COM ENFOQUE NA SISTEMÁTICA ADOTADA NA FUNDAÇÃO HOSPITALAR DE SAÚDE DE SERGIPE**. 2016.
- OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de vida dos Empregados x Lucro: há coerência? **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, n 286, p.22-22, junho 1998.
- OLIVEIRA, L. M. (2009). **Pregão eletrônico: vantagens e desvantagens na gestão de compras governamentais (Monografia de Graduação)**. Universidade de Brasília, Brasília, DF
- PADILHA, Angélica; DE ARAÚJO, Everton Coimbra; DE SOUZA, José Paulo. Influência das incertezas nas contratações públicas por intermédio do pregão eletrônico. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 1, p. 67-84, 2018.
- PANCOTTO, Adriana. Os saberes do Pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice. 2017.
- PESTANA, Marcio. **Licitações públicas no Brasil: exame integrado das Leis 8.666/1993 e 10.520/2002**. São Paulo. Editora Atlas SA, 2013.

- PIRES, Alexandre Kalil, et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PRIMAK, Irineu et al. Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN **2237-1427**, v. 4, n. 2, 2014.
- RAMOS, Josiani et al. As Vantagens e Desvantagens do Pregão Eletrônico e Presencial do Ponto de Vista da Administração Pública. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-RAC (CNEC)**, v. 15, n. 29, 2016.
- RIBAS, Danielle Martins et al. Pregão presencial: a necessária capacitação de pregoeiro e equipe de apoio. 2013.
- SANTANA, J. E. **Pregão presencial e eletrônico**: manual de implantação, operacionalização e controle. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum. 2008.
- SANTANA, Jair Eduardo; DE ENTRÂNCIA ESPECIAL, Magistrado. Pregoeiro: condutas tendentes a realizar a melhor contratação para a Administração Pública. **Boletim de Licitações e Contratos-BLC-Julho/2007**.
- SANTOS, Melissa Elaine Campos dos et al. Negociação coletiva como instrumento para o aprimoramento da carreira do servidor técnico administrativo na Universidade Federal de São Paulo-UNIFESP. 2010.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVA, Erick Nascimento Ribeiro da. As vantagens do pregão eletrônico para a administração militar. 2018.
- SILVA, Paulo Ricardo Ramos Fonsêca da. Pregão, estudo de caso com os pregoeiros do ifma: marco na eficiência da Administração Pública Federal. 2017.
- SOARES, Maria Elisete. Licitações na modalidade pregão. 2009. 59f. Monografia (Especialização em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: . Acesso em: 22 set. 2019.
- TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; VIEIRA, Roberto Paulo. Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no Instituto Federal de Santa Catarina Campus São José. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 125-136, 2018.
- Ventura, A. D. O. (2016). As condutas dos pregoeiros como forma de melhoria dos processos de aquisições do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIANA, Valter Fernando et al. A percepção dos pregoeiros sobre o seu trabalho em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. 2018.
- VIEIRA, Roberto Paulo, et al. Elaboração de uma sistemática de seleção de pregoeiros por competências no IFSC, campus São José. 2017.