

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

VALTER FERNANDO VIANA

**A PERCEÇÃO DOS PREGOEIROS SOBRE O SEU TRABALHO EM UM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Varginha/MG

2018

VALTER FERNANDO VIANA

**A PERCEÇÃO DOS PREGOEIROS SOBRE O SEU TRABALHO EM UM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha

Varginha/MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca *campus* Varginha

V614p Viana, Valter Fernando.
A percepção dos pregoeiros sobre o seu trabalho em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia / Valter Fernando Viana.
- Varginha, MG, 2018.
82 f. : il. -

Orientador: Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2018.
Bibliografia.

1. Pregão (Licitação pública). 2. Trabalho - Licitação. 3. Administração pública - Trabalho. I. Pessanha, Gabriel Rodrigo Gomes. II. Título.

CDD: 342.06

VALTER FERNANDO VIANA

**A PERCEPÇÃO DOS PREGOEIROS SOBRE O SEU TRABALHO EM UM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

A Banca examinadora abaixo assinada, aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 20 de fevereiro de 2018.

Prof. Dr. Adriano Antônio Naitin

Assinatura:

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

Prof. Dr. Leandro Rivelli Teixeira Nogueira

Assinatura:

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

Profª Drª Maria Aparecida Curi

Assinatura:

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

Prof. Dr. Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha

Assinatura:

Instituição: Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente à minha esposa Carla, por suprir as minhas ausências constantes durante o desenvolvimento desse trabalho e ao João Carlos Viana pelas assessorias em inglês.

Agradeço aos colegas do Instituto Federal de São Paulo que gentilmente colaboraram para que esse trabalho fosse desenvolvido, em especial, à Camila Blamberg da Cruz, Marina Milena da Silva, Ricardo José Corrêa e Ricky Seo da Silva Rosa, pelo diligente apoio.

“É preciso, antes de mais nada, querer.”

(KLINK, 1985)

RESUMO

A função de pregoeiro surgiu com a edição da Lei 10.520/00, com o advento da modalidade de pregão. Com a adesão cada vez maior a essa modalidade, buscou-se trazer maior eficiência e transparência às compras governamentais, o que culminou em uma maior responsabilidade atribuída ao pregoeiro, o principal agente de licitações no pregão. Com procedimentos rígidos previstos na legislação, a atividade exige que o pregoeiro seja diligente em relação a todos os atos que compõe o processo, bem como receba treinamento adequado e atualização constante em relação à legislação. Diante das atividades de compras públicas e das responsabilidades do pregoeiro, buscou-se investigar quais são as percepções do pregoeiro sobre o seu trabalho na condução dos processos licitatórios de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A metodologia aplicada na pesquisa consistiu de revisão bibliográfica, observação participante e aplicação de um questionário eletrônico junto a uma amostra dos pregoeiros daquela Instituição. A pesquisa constatou que a Instituição estudada possui 114 pregoeiros designados e que realizou em 2016 mais de 700 de pregões eletrônicos. Outro dado levantado pela pesquisa foi que os pregoeiros consideram não ter o suporte institucional necessário para o desempenho da função (treinamento, suporte operacional e jurídico e incentivo financeiro), que eles permanecem na função em média três anos, sugerindo assim, uma evasão da função pelos servidores mais antigos. Como proposta de intervenção, foi elaborado um perfil ideal para o servidor que desempenha a função de pregoeiro bem como a concentração da quantidade do número de pregões. Essas medidas possibilitam uma racionalização do número de pregões, gerando economia de escala, poder de negociação e competição dos fornecedores, e com um menor número de pregoeiros designados é possível direcionar a função para os servidores com maior afinidade com a área e aderência ao perfil desejado, e também liberar os outros servidores anteriormente designados para o desempenho de outras funções administrativas.

Palavras-chave: Compras públicas. Licitação. Pregão eletrônico. Pregoeiro. Administração pública. Percepção dos Pregoeiros.

ABSTRACT

The profession “Auctioneers” has rise for Law n° 10.520/00, afterward of range of business auction in govern companies. The popularity of this profession becoming too much more known, and efforts to accurate to efficiently and transparence in auctions on government companies were necessary, to add much more responsibility and increase the role of Auctioneers in supply chain on their auctions on companies. The mainly process is rigid and it has previewed on regiment of laws, which the labor of Auctioneerss must be resilient about every process chains of his work to complete his job. The training and improvements must be done to guarantee quality and keeps the Auctioneers on rules of law enforcement and updated, regarding every changes in legal system and rules about his duties. Considering the activities of public purchase and duties of Auctioneers, research and investigation must were carry on, to check and make surveillance to perceive what should be done on Auctioneers roles, his job and conduct on Auctions process at Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. The methodology was applied in bibliography research that aftermath to observe the members of work group and insert electronic questionnaire on group of Staff Auctioneerss from the Institute. The research concluded that Institution has 114 Auctioneerss on duty and They have done more than 700 electronic auctions on 2016. Otherwise, the surveillance data, shown that Auctioneerss considering haven't enough support from their Institution, as well as to help them to do their obligation as a Auctioneers nor on their job, for e.g (Training and courses, Operational and Law support, and finally bonus for his high quality by professionalism to reach the goals of the Government company), and employees usually in duty on their mission (as Auctioneers) stands about three years at least, which suggesting that the profession is abandoned by ancient employees on Institution. Whereas all the fact presented, was offer a proposal to intervention to build a profile about the employees that act as Auctioneers and account the numbers of auctions that have been done on Organization. These surveillance enable to control the numbers of auctions done for employees as well as improving economy, afterward to set free others employees to accept many others missions in administrative branches of the company and organization.

Keywords: Public Purchase. Bidding. Electronic Auctions. Auctioneerss. Public Administration. Perception of Auctioneerss.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Fatores que afetam o comportamento individual	36
Figura 2 - Fatores que influenciam a percepção	38
Figura 3 - Fechamento do modelo teórico-conceitual.....	42
Figura 4 - Mapa dos <i>campi</i> do IFSP em 2016	45
Figura 5 - Competitividade decrescente em licitações	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da economia do pregão eletrônico	25
Gráfico 2 - Idade dos respondentes	50
Gráfico 3 - Gênero dos respondentes	51
Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes	51
Gráfico 5 - Renda familiar dos respondentes	52
Gráfico 6 - Cargo dos respondentes?	54
Gráfico 7 - Qual o motivo o levou a atuar como pregoeiro?.....	56
Gráfico 8 - Você acredita que os gestores e servidores de seu câmpus enxergam a atuação do pregoeiro nos processos de licitação como.....	58
Gráfico 9 - Facilidade em atuar como pregoeiro?	59
Gráfico 10 - Dificuldades em atuar como pregoeiro?.....	60
Gráfico 11 - Essas medidas para a melhoria da função dependem fundamentalmente de.....	61
Gráfico 12 - Comentários à pesquisa.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Licitações do Governo Federal em 2016	16
Quadro 2 - Comparativo de Modalidades de Licitação.....	23
Quadro 3 - Habilidades exigidas do pregoeiro.....	28
Quadro 4 - Atribuições legais dos pregoeiros.....	30
Quadro 5 - Exemplo de função gratificada para pregoeiro.....	33
Quadro 6 - Teoria Principal-Agente.....	40
Quadro 7 - Etapas da pesquisa.....	44
Quadro 8 - Câmpus do IFSP e quantidade de licitações.....	46
Quadro 9 - Câmpus de Origem dos respondentes.....	54
Quadro 10 - Pregões em sistema de registro de preço para material de consumo.....	68
Quadro 11 - Pregões em sistema de registro de preço para material permanente.....	68
Quadro 12 - Pregões em sistema de registro de preço para serviços continuados e não continuados.....	68
Quadro 13 - Vantagens da compra compartilhada e segregada.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de respondentes da pesquisa por tempo de serviço no IFSP	52
Tabela 2 - Medidas de posição aplicadas ao nº de respondentes da pesquisa por tempo de serviço no IFSP	53
Tabela 3 - Percentual do número de respondentes da pesquisa por tempo de IFSP....	53
Tabela 4 - Se Atua ou atuou na área.....	55
Tabela 5 - Se atua na área, desde quando?	55
Tabela 6 - Cálculo da média ponderada tempo de atuação do pregoeiro.....	56
Tabela 7 - Tempo de atuação em anos	57
Tabela 8 - Deixou de atuar na área como pregoeiro por qual motivo.....	57
Tabela 9 - Motivos para não atuar como pregoeiro	61
Tabela 10 - Especificação de outros responsáveis pelas medidas de melhoria.....	62

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ECT	- Empresa de Correios e Telégrafos
ESAF	- Escola de Administração Fazendária
FNDE	- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IFSP	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MEC	- Ministério da Educação
MPOG	- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SICAF	- Sistema de Cadastro nico de Fornecedores
TCU	- Tribunal de Contas da União
UNIFESP	- Universidade Federal do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA	17
2.2	COMPRAS PÚBLICAS	19
2.3	A FUNÇÃO DE PREGOEIRO	26
2.4	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	34
2.5	PERCEPÇÃO	35
2.6	MODELO PRINCIPAL-AGENTE	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1	CONCEITOS METODOLÓGICOS	43
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	44
3.3	OBJETO DO ESTUDO	44
3.4	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	46
3.5	ABORDAGEM AOS RESPONDENTES	48
3.6	COLETA DE DADOS	48
3.7	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	49
3.8	ANÁLISE DOS DADOS	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	RESULTADO DA PESQUISA	50
4.2	RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	63
4.3	COMENTÁRIOS AO RESULTADO DA PESQUISA	64
5	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	66
5.1	DESCRIÇÃO DE UM PERFIL E REQUISITOS PARA A OCUPAÇÃO DA FUNÇÃO DE PREGOEIRO	66
5.2	CONCENTRAÇÃO DA QUANTIDADE DE PREGÕES POR CATEGORIA DE MATERIAL E SERVIÇO, DIMINUINDO ASSIM, A NECESSIDADE DO NÚMERO PREGOEIROS DESIGNADOS	67
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A função de pregoeiro é relativamente recente na Administração Pública Brasileira. Para entender o seu surgimento é necessário resgatar que a Constituição Federal de 1988 (e suas respectivas emendas) trouxe uma série de inovações em relação às suas antecessoras. Uma delas é ter trazido expressamente em seu artigo 37 os princípios que devem nortear a Administração Pública. Diz o seguinte: “A Administração Pública [...] obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. (BRASIL, 1988, art. 37). Diz ainda, em seu inciso XXI, que toda compra pública deve ser feita através de processo licitatório.

Cinco anos mais tarde, a Lei 8666 de 2 de junho de 1993 veio regulamentar o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, o qual instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, além de ter elencado as modalidades possíveis para a aquisição de bens e/ou serviços na Administração Pública Federal. As modalidades listadas foram: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Em julho de 2002, através da Lei 10.520 foi disponibilizada uma nova modalidade de licitação, o pregão. Essa modalidade foi criada para dar mais celeridade às aquisições públicas, porém destinada apenas à aquisição de bens e serviços comuns. De acordo com o decreto 5.450 em seu artigo 1, inciso 2, “consideram-se bens e serviços comuns, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo Edital, por meio de especificações usuais do mercado” (BRASIL, 2005). Foi com essa lei que surgiu a função de pregoeiro e equipe de apoio, pois nessa nova modalidade de licitação é de sua responsabilidade a condução e conclusão do processo licitatório, conforme previsto no artigo 3º inciso IV da referida lei.

Em 2005, através decreto 5450, foi regulamentado o pregão em sua forma eletrônica, e de acordo com o artigo 4º, § 1º. “O pregão deve ser utilizado na forma eletrônica, salvo nos casos de comprovada inviabilidade, a ser justificada pela autoridade competente” (BRASIL, 2005), tornando assim, obrigatória a modalidade para a aquisição de bens e serviços comuns do governo federal, especificamente no poder executivo (COUTINHO; RODOR, 2012). A forma eletrônica visava trazer mais celeridade aos processos, bem como trazer maior eficiência as compras públicas, devido aos prazos menores para publicidade, abertura e encerramento do processo licitatório. Com isso, passou a ser relevante a função do pregoeiro. Segundo o Acórdão 2166/2014 do Tribunal de Contas da União (TCU), deve ser designada como pregoeiro pessoa

pertencente ao quadro do órgão ou da entidade promotora do certame, a menos que não se disponha de servidor qualificado para atuar na função, situação que justifica a excepcional designação de terceiro estranho à Administração (BRASIL, 2014). Ainda o decreto 5450, em seu artigo 11, elencou as suas atribuições:

- I - coordenar o processo licitatório;
- II - receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração;
- III - conduzir a sessão pública na internet;
- IV - verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;
- V - dirigir a etapa de lances;
- VI - verificar e julgar as condições de habilitação;
- VII - receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão;
- VIII - indicar o vencedor do certame;
- IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;
- X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação. (BRASIL, 2005).

De acordo com Santana (2009), entre os anos de 2005 a 2009, a economia média gerada foi de 3,1 bilhões, valor estimado da compra versus o valor gasto efetivamente, e se for considerada apenas o ano de 2009 o erário economizou cerca de 21% (R\$ 5,5 bilhões), se comparado o valor estimado da compra com o valor efetivamente gasto nas compras governamentais realizadas através de pregão eletrônico.

Santana (2009) complementa ainda que o pregão se mostrou uma excelente ferramenta de aquisições públicas e as plataformas eletrônicas respectivas foram muito além do esperado porquanto edificaram estruturas pautadas pela transparência, isonomia, legalidade, lisura e, sobretudo, economicidade, celeridade e segurança.

Diante desse contexto o objeto de estudos foi o pregoeiro e suas percepções sobre o seu trabalho na condução dos processos licitatórios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP).

1.2 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

O pregoeiro tem papel de protagonista nas compras públicas, cujo volume nos âmbitos federal, estadual e municipal movimentam até 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2015). De acordo com o Quadro 1, em 2016, 96% das compras do governo federal se deram de maneira eletrônica. De um total de 23.069 licitações realizadas, 22.147 foram realizadas através de pregão eletrônico (QUADRO 1).

Quadro 1 - Licitações do Governo Federal em 2016

Modalidade de Compras	Modalidade	%
Pregão	22.147	96,0%
Tomada de Preços	432	1,9%
Concorrência	347	1,5%
Convite	107	0,5%
Concorrência Internacional	21	0,1%
Concurso	15	0,1%
	23.069	100,0%

Fonte: Painel de compras governamentais. Acesso em: 17 mar. 2017.

Devido à importância desse agente administrativo, surge o seguinte questionamento: Qual a percepção do pregoeiro sobre o seu trabalho dentro do contexto das compras públicas, especificamente em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a percepção dos pregoeiros sobre o trabalho que desempenham junto ao Instituto Federal Paulista.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) fazer um diagnóstico sobre a área de licitações desse Instituto;
- b) inquirir o perfil socioeconômico e educacional dos pregoeiros;
- c) propor ações de intervenção para a área.

A pesquisa abordou a percepção da atividade pelos pregoeiros e para se entender o seu papel dentro do contexto das compras públicas e se fazer uma contextualização cronológica dessa área, foram abordadas na fundamentação teórica quais são as modalidades de licitação vigentes no ano de 2017 no país, de qual modalidade o pregoeiro efetivamente participa, qual o contexto da administração pública brasileira pós Constituição Federal de 1988 e o que contribuiu para o surgimento dessa função e a como se dá a percepção organizacional no contexto da disciplina de comportamento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA

Nos últimos anos, assiste-se em todo o mundo a um debate acalorado – ainda longe de concluído – sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o qual o grau de intervenção que deve ter na economia (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Na década de 1980, logo depois da eclosão da crise de endividamento internacional, o tema que mais prendeu a atenção de políticos e economistas em todo o mundo foi o ajuste estrutural ou, em termos mais analíticos, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nesse contexto, a administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social liberal e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos (PAULA, 2005).

No governo de Fernando Henrique Cardoso, capitaneada pelo ministro Bresser-Pereira, ocorreu a chamada reforma do aparelho do Estado, implantando, na prática, a reforma gerencial do Estado Brasileiro, que visava diminuir o seu tamanho e fazer com que ele se concentrasse em suas atividades essenciais (PAULA, 2005). O então ministro de Fernando Henrique Cardoso se apoiou numa ideia mobilizadora: a de uma administração voltada para resultados, ou modelo gerencial, como era chamado à época (ABRUCIO, 2007). Segundo o autor, Bresser-Pereira foi pioneiro em perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, também necessárias no Brasil, mas nem sempre ele soube traduzir politicamente tais transformações para as peculiaridades brasileiras (ABRUCIO, 2007). Ele afirma ainda que a reforma administrativa capitaneada por Bresser-Pereira não conseguiu atingir os seus objetivos, essencialmente por dois motivos: o primeiro pelo momento político na qual foi implantada e o segundo em virtude de o foco da equipe econômica da época ter sido o ajuste fiscal, visão essa favorecida pelo sucesso do plano Real.

As peculiaridades às quais Abrucio (2007) se refere, dizem respeito à necessidade de se ter novos instrumentos gerenciais e novos instrumentos democráticos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo. Um dos novos instrumentos gerenciais inovadores mais significativos que foram implantadas nesse período, foi o governo eletrônico. O autor complementa que esse movimento teve origem no governo estadual de São

Paulo, que depois se disseminou entre outras esferas governamentais. Abrucio (2007) afirma ainda que a tecnologia da informação, a exemplo do governo eletrônico, tem levado à redução dos custos operacionais governamentais, bem como tem contribuído para o aumento da transparência nas compras estatais.

Abrucio (2007) afirma que na gestão de Luiz Inácio Lula da Silva, especificamente no primeiro governo, não houve grandes avanços no sentido de reformas do aparelho do Estado, nem em sua gestão, nem em sua estrutura. Porém, houve uma melhoria da *accountability*, e o fortalecimento das instituições fiscalizadoras: Ministério Público, Controladoria Geral da União e Polícia Federal.

O autor defende que deveria ser retomar a agenda de reformas do Estado, mas deveria-se pensar em uma renovação da agenda, onde deveria se priorizar 4 eixos estratégicos: a profissionalização, a eficiência, a efetividade e a *accountability*.

Sinteticamente, Abrucio (2007) propõe que a “profissionalização do alto escalão governamental é condição *sine qua non* para o bom desempenho das políticas públicas”; e que o “governo eletrônico é o instrumento com maior potencial para se elevar a eficiência governamental no Brasil”, como é o caso das licitações públicas eletrônicas.

A efetividade a que o autor se refere diz respeito às políticas públicas, e um dos exemplos citados é que ser efetivo em relação à segurança pública é reduzir a criminalidade e não construir mais presídios.

Em relação à transparência (ou *accountability*), Abrucio (2007) cita um exemplo, que no caso das compras públicas, não é suficiente tornar transparente a hora da escolha dos fornecedores, mas também é necessário permitir um acompanhamento, em tempo real, da execução de tais despesas.

Em suma, a administração pública gerencial é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009).

O conceito de eficiência foi incorporado no *roll* dos fundamentos da administração pública, por meio da Emenda Constitucional nº19 de 1998, que alterou a Carta Magna em seu artigo 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]. (BRASIL, 1998, grifo nosso).

O governo eletrônico, a eficiência, a capacitação continuada dos servidores, a transparência e a responsabilização, têm uma estreita relação com a dinâmica de atuação esperada da área de compras públicas e dos pregoeiros.

2.2 COMPRAS PÚBLICAS

A Administração Pública possui o dever de manter o equilíbrio social e gerir a máquina pública e em virtude disso, não poderia a lei deixar a critério do administrador público a escolha das pessoas a serem contratadas, porque essa liberdade daria margem a escolhas que poderiam se desvirtuar do interesse coletivo (CARVALHO, 2016)

Ainda segundo Carvalho (2016) o dever de licitar busca contornar esses riscos, por ser um procedimento pré-contratual, no qual várias pessoas podem concorrer de maneira isonômica, onde a Administração Pública ganha ao escolher a proposta mais vantajosa, também contribuindo para a busca do Desenvolvimento Nacional. Dessa maneira, conclui o autor, “a licitação é de um procedimento administrativo prévio às contratações públicas, realizado em uma série concatenada de atos, legalmente distribuídos, culminando com a celebração do contrato.” (CARVALHO, 2016, p. 419).

Para a concretização de suas atividades a Administração Pública necessita de serviços e insumos fornecidos por terceiros. Para a aquisição desses insumos, mão-de-obra e material, o *primeiro setor* tem como prerrogativa a licitação pública, procedimento de cunho obrigatório, previsto no artigo 37 da CF, inciso XXI:

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).

Ainda em relação às licitações, fez constar em seu artigo 22, inciso XXVII:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:
XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III. (BRASIL, 1988).

A licitação pode ser definida como o procedimento administrativo instrumental para o alcance da finalidade da contratação pública (OLIVEIRA, 2013), e que visa “afastar a arbitrariedade na seleção do contratante” (JUSTEN FILHO, 2005, p. 44) de modo a “propiciar

a qualquer interessado participar da disputa pela contratação” (JUSTEN FILHO, 2005, p. 35). O pressuposto de se usar a licitação é que ela possibilite atingir esses objetivos.

Segundo Fiuza e Sampaio (2014), a lei 8666 de 1993 que rege as compras públicas no Brasil surgiu em resposta aos sucessivos escândalos do governo Fernando Collor de Mello, instituindo controles mais rígidos sobre as licitações. Ainda segundo esses autores, para efetuar as suas compras, o poder público deve obedecer aos critérios de impessoalidade, isonomia e publicidade, além de seguir estritamente o arcabouço legal.

Diz a lei 8666/1993:

Artigo 3º [...] garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

As modalidades de licitação elencadas pela lei 8666/93 foram: concorrência, tomada de preços e convite. Em 2002, através da lei 10.520, foi criada a modalidade de pregão, e com o decreto 5.450/2005, editado no governo Lula (2003-2011), a modalidade eletrônica de pregão tornou-se obrigatória para toda a administração pública federal (FENILI, 2016). O pregão busca incrementar a competitividade e a agilidade nas contratações públicas, com a desburocratização dos procedimentos e a diminuição de custos, e vêm-se consolidando como a principal forma de contratação do Governo Federal (BRAGA et al., 2008).

Com o intuito de tornar mais rápida a execução de obras para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, foi criado, através da Lei 12.462/11, o Regime Diferenciado de Contratação Pública, regulamentado pelo Decreto 7.581/11 (CELESTINO, 2016). Segundo a autora, entretanto, as suas condições acabaram por se estender às obras do Programa de Aceleração do Crescimento e obras relacionadas à educação e à saúde.

As principais características das modalidades listadas na Lei 8666/93 são:

- a) concorrência é a modalidade que envolve quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para a execução do objeto (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010, p. 228). Segundo os autores essa modalidade é cabível para qualquer valor de objeto, para compra ou alienação de bens imóveis, exceto os recebidos em decorrência de ação judicial ou dação em pagamento. Ela ainda pode ser aplicada nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais;

- b) a tomada de preços é uma modalidade com procedimento mais sumário do que a concorrência, diferenciando dessa em relação aos valores estimados, prazo de divulgação e credenciamento dos interessados (FERNANDES, 2013);
- c) convite é a modalidade, entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, no Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF), escolhidos e convidados em número mínimo de três, pela unidade administrativa, a qual afixará cópia do instrumento convocatório em local apropriado e o estenderá aos demais cadastrados na especialidade correspondente que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010, p. 228). Essa modalidade é mais simples e adequada a contratações de pequeno valor (FERNANDES, 2013). Na licitação que for cabível o convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

Segundo Fernandes (2013), na tradição brasileira, há duas modalidades de contratação direta, que são a dispensa e a inexigibilidade. Segundo o autor, a dispensa de licitação verifica-se em situações que, embora viável a competição entre particulares, os valores norteadores da atividade administrativa superam a relação custo-benefício. Já Piscitelli e Timbó (2010), discorrem que os casos de dispensa estão previstos na lei 8666/93, em seu artigo 17, que resumidamente disciplinam os casos de alienação e concessão. Existem outras previsões de dispensa que não detalharemos em função do escopo do trabalho. Continuando, os autores ainda fazem menção à inexigibilidade de licitação, que ocorre quando a competição é inviável como nos casos de: fornecedor exclusivo, serviços técnicos singulares e apresentação artística de profissional consagrado pela crítica ou pela mídia.

O pregão é a modalidade de licitação em que o setor público compra melhor, mais barato e mais rápido (LAURINDO; TEIXEIRA, 2014), cuja contratação não tem limite valorativo, se restringe à aquisição de serviços ou produtos comuns, permite a negociação direta com o licitante, é mais ágil, com fases invertidas em relação ao procedimento tradicional (analisa-se a proposta comercial primeiro e depois habilitação e recursos) e é conduzido por único servidor (o pregoeiro) com o auxílio da equipe de apoio (SANTANA, 2008).

Toda licitação apresenta uma fase interna e uma externa. Em relação ao pregão, essas fases estão previstas nos artigos 3º e 4º da Lei 10.520/02 (SANTANA, 2008). Segundo ele, a fase interna se inicia com o pedido ou requisição, que requer a elaboração do termo de referência, o orçamento estimativo da aquisição, a verificação da disponibilidade orçamentária, a autorização e a justificativa para a aquisição e/ou contratação, a elaboração do edital e sua

respectiva aprovação pela assessoria jurídica. A fase externa se inicia com a publicação dos avisos e a respectiva abertura do pregão (SANTANA, 2008).

Comparativamente em relação às outras modalidades, o Regime Diferenciado de Contratação (RDC), trouxe:

[...] uma série de inovações a fim de dar efetividade às celebrações contratuais, dentre elas estão: caráter sigiloso do orçamento, inversão de fases, regime de contratação integrada, remuneração variável, regulamentação do Registro de Preços, pré-qualificação permanente, critério do maior retorno econômico, escolha de proposta, prazo recursal único, dentre outras. (CELESTINO, 2016, p. 172).

No entanto, essa modalidade ainda não é utilizada no âmbito da instituição estudada.

O Registro de preços (previsto na Lei 8666/93 e regulamentado pela Lei 12.462/15) é aplicável em situações onde o poder público não licita com a finalidade de contratação imediata, mas tão somente para registrar os preços, para o caso de eventual contratação posterior e isso acontece quando a administração entende que um bem ou serviço é adquirido com muita frequência e, por isso, tem interesse em deixar um registro, no órgão, com o eventual fornecedor deste bem ou serviço (CARVALHO, 2016).

No Quadro 2 são apresentadas as características das modalidades de licitação, descreve quais os tipos, a que se destinam, quais os valores e os prazos para divulgação e concretização.

Quadro 2 - Comparativo de modalidades de licitação

Modalidade	Habilitação	Tipos Possíveis			Prazos Mínimos entre a publicação do edital e o recebimento das propostas	Valores		Encaminhamento das Propostas
		Melhor Técnica	Melhor Preço	Técnica e Preço		Obras e Serviços de Engenharia	Compras e outros serviços	
Concorrência	Acesso a qualquer interessado na habilitação preliminar	X	X	X	45 dias (técnica e preço; 30 dias (outros))	Acima de R\$1,5 milhão	Acima de R\$650 mil	Envelopes fechados
Tomada de preços	Acesso apenas a interessados cadastrados, qualificados até três dias antes do certame	X	X	X	30 dias (técnica e preço; 15 dias (outros))	De R\$150 mil a R\$1,5 milhão	De R\$80 mil a R\$650 mil	Envelopes fechados
Convite	Se for convidada a empresa não precisa ser cadastrada. Mas cadastrados (só eles) não convidados podem solicitar participação, desde que 24 horas antes do certame	X	X	X	5 dias úteis	De R\$15 mil a R\$150 mil	De R\$8 mil a R\$80mil	Envelopes fechados
Pregão presencial	A entrega dos documentos de habilitação é no início do certame, mas o exame de sua validade é posterior. Os requisitos são definidos no Edital.		X		8 dias	Não se aplica	Qualquer valor	Envelopes fechados e lances ao vivo (presenciais)
Pregão eletrônico	A entrega dos documentos de habilitação é no início do certame, mas o exame de sua validade é posterior. Os requisitos são definidos no Edital.		X		8 dias	Não se aplica	Qualquer valor	Envelopes fechados e lances <i>on line</i> (via sistema)

Fonte: FIUZA; MEDEIROS (2014, p. 38).

Ao se analisar o Quadro 2, pode-se verificar que a modalidade que dispense o menor tempo entre a publicação do Edital e a entrega da proposta do licitante é o pregão (presencial ou eletrônico), além de ter nenhuma restrição quanto a valores, desde que tenha como objeto produtos e serviços comuns.

Outro ponto a se levantar é que, por se tratar de uma atividade cotidiana da Administração, a utilização do uso do poder de compra do Estado (pode ser) um instrumento para dinamizar outras políticas públicas estabelecidas pelos entes federativos (SILVA, 2009).

Como por exemplo, a Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e estabeleceu “normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios” (SARFATI, 2013).

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão (BRASIL, 2006, grifo nosso).

Em relação à modalidade de pregão, estima-se que, nos cinco primeiros anos de implantação, houve uma economia de R\$ 48 bi ao se comparar o valor estimado das compras com o valor efetivo, segundo o portal do Governo do Brasil em 2015.

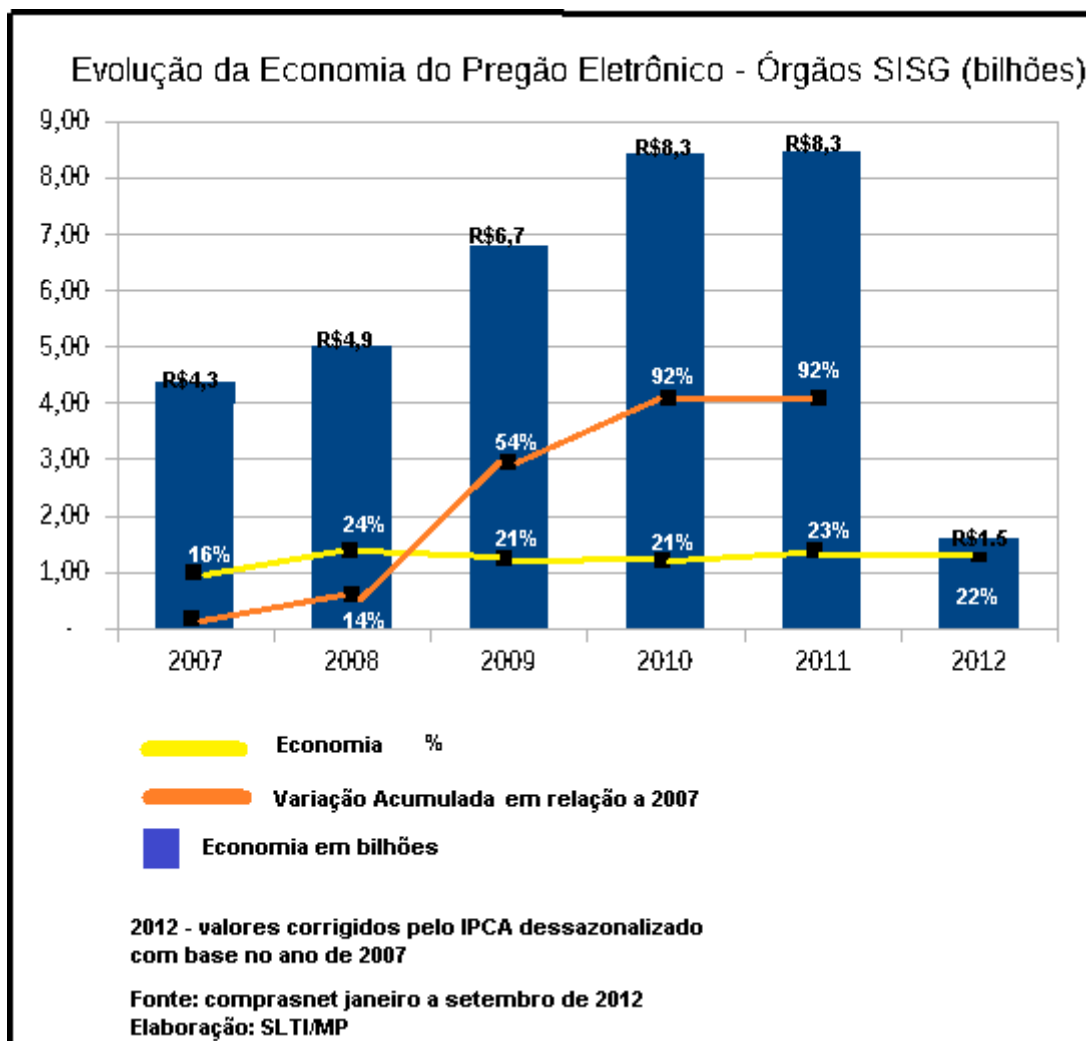


Gráfico 1 - Evolução da Economia do Pregão Eletrônico, 2012.
 Fonte: COMPRASNET; SLTI/MP (2012).

No Gráfico 1, é demonstrado no gráfico a evolução da economia do pregão entre os anos de 2007 e 2012, onde o percentual apresentado em amarelo quantifica o valor de economia, dividindo-se o valor da compra pelo valor estimado, no ano de 2007 foi de 16%, de 24% em 2008, de 21% em 2009, de 21% em 2010 e de 23% em 2012, enquanto que a linha em cor laranja apresenta os percentuais acumulados nos anos de 2008 a 2011. A barra azul apresenta o montante economizado em bilhões de reais. Ao se analisar o Gráfico 1, pode-se constatar que houve êxito na utilização do pregão entre os anos de 2007 e 2012. É importante que seja registrado que o governo federal não disponibilizou dados mais recentes sobre a economia que o pregão proporcionou entre os anos de 2013 e 2017.

Diante do volume de economia alcançado nas compras através da modalidade de pregão, e por estar centralizada a sua execução no pregoeiro, pode-se afirmar que essa é uma função importante na área de logística pública e investigar a sua percepção é primordial para se entender a sua dinâmica de atuação.

2.3 A FUNÇÃO DE PREGOEIRO

Para se investigar a sua percepção é necessário compreender o contexto em que a função foi criada e quais são as suas atribuições previstas em lei. A função do pregoeiro foi introduzida na administração pública brasileira pelo decreto 3.555/2000 e teve as suas atribuições elencadas pela Lei 10.520 de 2002.

Segundo a Lei 10.520/2002, em seu artigo 3º:

Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte:

IV - a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

§ 1º A equipe de apoio deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou entidade promotora do evento. (FERNANDES, 2016, p. 116).

Inicialmente a lei fazia previsão ao pregão em sua forma presencial. A forma presencial, a despeito de ser subsidiária em relação à forma eletrônica, também tem sua importância no cenário das licitações (CAIRO, 2016).

Já o Decreto 3555/2000:

Art. 9º As atribuições do pregoeiro incluem:

I- o credenciamento dos interessados;

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

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

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

V - a adjudicação da proposta de menor preço;

VI - a elaboração de ata;

VII - a condução dos trabalhos da equipe de apoio;

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

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

Art. 10. A equipe de apoio deverá ser integrada em sua maioria por servidores ocupantes de cargo efetivo ou emprego da Administração, preferencialmente pertencentes ao quadro permanente do órgão ou da entidade promotora do pregão, para prestar a necessária assistência ao pregoeiro.

Parágrafo único. No âmbito do Ministério da Defesa, as funções de pregoeiro e de membro da equipe de apoio poderão ser desempenhadas por militares (FERNANDES, 2016, p. 104).

Segundo o Tribunal de Contas da União, em seu manual de licitações e contratos, ao pregoeiro caberá, em especial: a coordenação do processo licitatório; condução dos trabalhos da equipe de apoio, da sessão pública do pregão, presencial ou eletrônico, e da etapa de lances;

recebimento, exame e decisão das impugnações e consultas à licitação, com apoio do setor requisitante do objeto e do responsável pela elaboração do edital; verificação da conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no ato convocatório; verificação e julgamento das condições de habilitação; recebimento, exame e decisão dos recursos encaminhados à autoridade competente quando for mantida a decisão; indicação do vencedor do pregão; adjudicação do objeto, quando não houver recurso; encaminhamento do processo devidamente instruído à autoridade superior com proposta de homologação (BRASIL, 2010).

De acordo com a Lei 10.520/02, os pregoeiros devem ser designados pela autoridade superior, porém essa lei não foi regulamentada nos âmbitos municipal e Estadual. No âmbito federal, optou-se por reservar a designação dos pregoeiros e respectiva equipe de apoio dentre os servidores do órgão, pode ser ocupantes de cargo efetivo ou comissionado (CAIRO, 2016). O autor ainda recomenda que, ao se estudar a letra da lei, em hipótese alguma a função de pregoeiro seja desempenhada por funcionário terceirizado, pois isso implicaria em desvio de função, pois a função de pregoeiro é privativa de servidor. A autoridade competente deve ter muita atenção em quem designar para a função, pois a Administração não pode ficar à mercê de decisões inadequadas por problemas de perfil do pregoeiro (CAIRO, 2016). Outro ponto importante é designar pelo menos um substituto. Quanto à designação do pregoeiro, diz o seguinte o TCU:

Deve ser designada como pregoeiro pessoa pertencente ao quadro do órgão ou da entidade promotora do certame, a menos que não se disponha de servidor qualificado para atuar na função, situação que justifica a excepcional designação de terceiro estranho à Administração (BRASIL, 2014)

O pregoeiro que conduz pregão presencial deve ter um perfil diferenciado em relação ao que conduz o certame na modalidade eletrônica (CAIRO, 2016). Segundo Justen Filho (2001, p. 63):

A condução do certame, especialmente na fase de lances, demanda personalidade extrovertida, conhecimento jurídico e técnico razoáveis, raciocínio ágil e espírito esclarecido. O pregoeiro não desempenha mera função passiva (de abertura de propostas, exame de documentos e etc.), mas lhe cabe inclusive fomentar a competição o que significa desenvoltura e ausência de timidez. Nem todas as pessoas físicas dispõem de tais características, que se configuram como uma questão de personalidade muito mais do que treinamento.

Segundo Cairo (2016), ao considerar as necessidades específicas do perfil do pregoeiro para pregão presencial, o decreto 3555/2000 determinou que a designação do pregoeiro fosse dada a servidor que tivesse capacitação específica, mas sem detalhar de que tipo seria. Já para a forma eletrônica não há essa exigência, porém se a autoridade competente designar servidor inapto poderá responder de forma solidária caso ocorra algum problema (CAIRO, 2016). De

acordo com Santana (2008, p. 24), algumas habilidades são necessárias para a atuação do pregoeiro, como: domínio de equipamentos de computador, o trânsito pela internet, o conhecimento de algumas funcionalidades disponibilizadas pela tecnologia da informação são exigências que não podem deixar de ser feitas para o pregoeiro eletrônico (SANTANA, 2008).

Quadro 3 - Habilidades exigidas do pregoeiro

Habilidades exigidas do pregoeiro		
habilidades correlatas ao ato de decidir:	habilidades relativas ao “negocial”	qualidades (voltadas para as do tipo morais):
-serenidade;	agilidade	-honestidade;
-objetividade;	-persuasão;	-integridade;
-persuasão;	-domínio da realidade	-ética;
-organização;	mercadológica e da realidade	-sinceridade;
-respeito ao formalismo do procedimento;	interna (referimo-nos a sua própria unidade administrativa)	-responsabilidade;
-domínio emocional (autocontrole, segurança) e do ambiente (liderança).		-competência;
		-pontualidade.

Fonte: Adaptado de Santana (2008, p. 24).

Cairo (2016) complementa ainda que o pregoeiro no desempenho de suas funções tem total independência para decidir sobre as questões do certame, estando investido de autoridade para a condução do processo, representando o órgão nessa atividade. A autoridade superior poderá até divergir da opinião dele, e a única maneira de interferir nesse processo é avocar a função, ou seja, chamar para si a responsabilidade sobre o pregão. Para operar um pregão, o pregoeiro conta com a ajuda da equipe de apoio, que deve ser formada por servidores, em sua maioria (CAIRO, 2016).

O autor comenta ainda que um fator importante é que dentro das atribuições de pregoeiro, precisa ser respeitada a questão da segregação de funções. Portanto, quem trabalha na área de licitações deve somente atender a pedidos, não ser designado para fiscalizar contrato que licitou, nem participar da elaboração de projeto básico, nem edital. O Tribunal de Contas da União tem demonstrado certa preocupação com o assunto e recomenda:

Assunto: Pregão Eletrônico. DOU de 12.12.2013. S.1, p.148. Ementa: o TCU deu ciência à Universidade Federal Fluminense sobre as seguintes impropriedades: a) a

previsão, ao pregoeiro, da responsabilidade pela elaboração do edital cumulativamente às atribuições de sua estrita competência, identificada em pregão eletrônico, afrontando o princípio de segregação de funções adequado à condução do pregão, inclusive o eletrônico (itens 9.4.1 a 9.4.8, TC-016.462/2013-0, Acórdão nº 3.3.81/2013 – Plenário) (CAIRO, 2016, p. 559).

De acordo com Santana (2008, p. 129), há algumas atribuições não pertinentes geralmente atribuídas aos pregoeiros:

- a) elaboração de editais;
- b) a especificação do objeto;
- c) a parametrização dos critérios objetivos de julgamento das propostas;
- d) fixação de exigências para a habilitação;
- e) convocação do adjudicatário para firmar contrato, dentre outras.

Ainda segundo Santana (2008) realizar essas tarefas infringe a Lei Geral do Pregão, a 10.520/02.

Em relação às atribuições, Cairo (2016) diz que uma delas é a de julgar as impugnações ao edital e prestar esclarecimentos. É uma atividade de alta relevância e responsabilidade, pois é nessa atividade que o particular poderá apontar alguma falha do edital que não tenha sido detectada pela Administração. Assim que o edital é publicado é comum que haja pedido de esclarecimentos pelos licitantes, bem como pode haver interpretações distintas aos seus termos. Caso haja pedido de impugnação, o Pregoeiro deverá julgá-lo e se for procedente, providenciar a correção dos termos (se for possível) dando a devida publicidade e se não for um erro sanável, deverá promover a revogação (ou anulação, conforme o caso) do processo licitatório.

O autor, ao continuar a discorrer sobre as atribuições do pregoeiro, comenta sobre a questão do credenciamento dos interessados em participar do pregão, que no caso do presencial, cabe a ele verificar se a documentação está conforme. No caso do pregão eletrônico, cabe ao licitante se credenciar junto ao provedor do sistema, que desde 1998 é a empresa estatal SERPRO.

Outras atribuições em relação ao pregão presencial são: conduzir a sessão, abrir os envelopes das propostas, classificar os proponentes, conduzir a fase de lances e escolher a proposta mais vantajosa para a administração, que no caso do pregão é a que apresente o menor preço (CAIRO, 2016). Segundo o autor, na fase de classificação das propostas, após a fase de lances, as microempresas e empresas de pequeno porte que estiverem com o valor de suas propostas superiores ao primeiro colocado em até 5% serão convocadas na ordem de classificação para darem um único lance final, inferior ao menor preço.

A fase seguinte é a da habilitação da empresa vencedora, momento em que o pregoeiro vai verificar se a documentação apresentada é válida e se atende os requisitos do Edital (CAIRO,

2016). O autor complementa que, caso a vencedora esteja habilitada, o pregoeiro a declarará vencedora do certame e dará a devida publicidade. Caso não, ele analisará a documentação das próximas colocadas até que se logre um vencedor.

Segundo Cairo (2016), finalizada a habilitação, será aberta a fase de recursos; caso haja algum recurso, o pregoeiro deverá decidir, em primeira instância, se ele procede ou não; caso proceda, ele acatará e dará as providências necessárias para o atendimento do recurso; caso decida que não procede, o recurso será encaminhado a autoridade competente que emitirá a decisão final. Após a fase de recursos, o pregoeiro adjudicará a proposta de menor preço, quando não houver recurso; quando houver, a adjudicação será feita pela autoridade competente (CAIRO, 2016). Para finalizar o pregão, o pregoeiro lavrará a ata, ao descrever tudo o que ocorreu durante a sessão. Depois encaminhará o processo, devidamente instruído, após a adjudicação, para a autoridade superior, propondo a homologação e a contratação (CAIRO, 2016).

Como se pode observar, o pregoeiro é o responsável por quase todos os atos decisórios do processo, atuando como uma espécie de coordenador da sessão, complementa Cairo (2016).

Santana (2008), elaborou o Quadro 4 ao fazer uma análise comparativa sobre as atribuições do pregoeiro no pregão presencial e no pregão eletrônico.

Quadro 4 – Atribuições legais dos pregoeiros.

(continua)

Pregão Presencial	Pregão Eletrônico
Abertura da sessão. Fazer o credenciamento dos interessados	O credenciamento é feito perante o gestor do sistema
Recebimento das propostas e documentos da habilitação na sessão pública	O sistema se incumbem do recebimento das propostas e da sua manutenção sob sigilo até a respectiva abertura
Abertura dos “envelopes proposta” e verificação da conformidade destas com os requisitos do edital	Abertura e análise das propostas lançadas pelos interessados no sistema (verificação de conformidade)
Classificação e desclassificação das propostas	Classificação e desclassificação das propostas
Condução da etapa de lances: participação ativa, estímulo à oferta, orientação na elaboração da disputa, coordenação da sessão, decisão quanto ao encerramento da sessão, que, no geral, ocorre com a cessação pelos licitantes da oferta de lances.	Abertura da sessão (disputa por lances). Estímulo à disputa através do envio de mensagens. Decisão quanto ao início do tempo randômico (ou aleatório).

Quadro 4 – Atribuições legais dos pregoeiros.

(conclusão)

Pregão Presencial	Pregão Eletrônico
Aplicação da LC 123/06, quando couber. Possibilidade de negociação com o licitante que ofertou a melhor proposta, em época oportuna.	Aplicação da LC 123/06, se for o caso. Possibilidade de negociação com o licitante que ofertou a melhor proposta.
Aceitabilidade do menor (melhor) lance – decisão motivada.	Aceitabilidade do menor (melhor) lance – decisão motivada para não aceitação.
Verificação do atendimento às exigências habilitatórias pela abertura do “envelope habilitação” e/ou conferência em cadastros ou sites oficiais, de acordo com o Edital.	Verificação do atendimento às exigências habilitatórias pela análise de documentos enviados através de fax, ou conferência em cadastros internos.
Decisão quanto à habilitação/inabilitação.	Decisão quanto à habilitação/inabilitação.
Após habilitação, declarar vencedor e dar oportunidade para impugnação de recursos. Juízo de (in)aceitabilidade do recurso. Resumir e mandar reduzir a termo a impugnação de cada interessado ou a motivação do não conhecimento do recurso. Juízo de Retratação.	Após habilitação, declarar vencedor e dar oportunidade para impugnação de recursos. Juízo de (in)aceitabilidade do recurso. Motivação do não conhecimento do recurso. Juízo de Retratação.
Se não houver recurso, adjudicação do objeto ao vencedor.	Se não houver recurso, adjudicação do objeto ao vencedor.
Leitura da ata redigida pela equipe de apoio mediante orientação do pregoeiro, colheita de assinatura dos presentes; assinatura da ata.	Geração da ata; além das informações já inseridas pelo sistema, inserção das que entender necessárias. Publicação da ata.
Remessa dos autos do processo à autoridade superior para homologação.	Remessa dos autos do processo à autoridade superior para homologação.

Fonte: Adaptado de Santana (2008, p. 127-128).

Segundo Santana (2008), além das atribuições elencadas na Quadro 4, o pregoeiro ainda tem outras obrigações, como não poder recusar a sua nomeação para a função, dever de lealdade com o interesse público e o compromisso com a sua atualização profissional constante.

De acordo com Cairo (2016), o decreto 3555/2000 determinou que a função de pregoeiro recaísse sobre servidor que tivesse capacitação específica, entretanto não houve determinação de carga horária, nem modalidade. Segundo Oliveira (2008), para ser pregoeiro, além de possuir o perfil adequado, ele necessita realizar cursos que o capacitem. Para ele, tanto

o treinamento quanto o aperfeiçoamento do pregoeiro devem ser estimulados pela unidade administrativa em caráter contínuo.

Santana (2008) aponta ainda, que o pregoeiro possui alguns direitos em contrapartida à sua grande carga de responsabilidade: capacitação promovida pela unidade administrativa, o direito de exercer os seus atributos em um ambiente seguro, munido de recursos materiais, humanos, assessoria jurídica, inclusive a distribuição adequada das atividades de cada servidor envolvido nas aquisições.

Um ponto comum levantado por Cairo (2016) e Santana (2008) é a questão da remuneração do pregoeiro. Segundo Santana (2008), inexistente, em regra, a previsão de remuneração (adicional) do trabalho do pregoeiro, pois a função de pregoeiro normalmente é acumulada com outras funções administrativas. Esse autor defende ainda que deveria existir uma maneira de remunerar a função de pregoeiro e equipe de apoio, uma vez que as atividades desses atores são diferenciadas na administração pública federal. Cairo (2016) diz que a questão da remuneração do pregoeiro é um tema bastante discutido nos últimos anos e que os locais que optaram por uma remuneração diferenciada tiveram servidores estimulados, e atualizados, para assim continuar convocado para a atividade. Fernandes (2013, p. 425), cita alguns lugares onde a remuneração foi concedida:

1. Minas Gerais. Santo Antônio do Monte. Proposição da Lei nº 022, de 2009. Cria gratificação especial de pregoeiro e equipe de apoio e dá outras providências.
2. Pernambuco. Decreto nº 31.191, de 11 de fevereiro de 2008. Regulamenta a Lei nº 13.352, de 13 de dezembro de 2007, que institui as gratificações de pregoeiro, equipe de apoio e integrantes das comissões permanentes e especiais de licitação, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.
3. Rio de Janeiro. Petrópolis. Decreto nº 340, de 01 de setembro de 2006. Dispõe sobre remuneração dos pregoeiros e equipe de apoio e dá outras providências.
4. Minas Gerais. Ponte Nova. Lei nº 2.832, de 2005. Dispõe sobre a comissão permanente de licitações do poder Executivo Municipal, altera a Lei Municipal nº 2.23/1997 e dá outras providências.
5. Distrito Federal. Decreto nº 23.753, de 30 de Abril de 2003. Dispõe sobre a criação de cargos comissionados na estrutura da Subsecretaria de Compras e Licitações da Secretaria de Estado da Fazenda e Planejamento do Distrito Federal.
6. ECT. Relatório/DIREC008/2002. REDIR-009/2002, de 26 de fevereiro de 2002. Definição de critérios e pré-requisitos de funções da Área Administração.
7. Rio de Janeiro. Decreto nº 31.863, de 16 de setembro de 2002. Regulamenta a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro (FERNANDES, 2013, p. 425).

Foi efetuado um levantamento junto ao sítio da Internet da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), na qual pode-se constatar que essa Instituição adotou a política de conceder função gratificada tanto aos pregoeiros, quanto à equipe de apoio, demonstrado no Quadro 5. Pelo conteúdo disponibilizado, foi feito um remanejamento de Cargo de Direção (CD) e Função gratificada (FG) naquela universidade e destinadas aos pregoeiros e equipes de apoio.

Quadro 5 – Exemplo de função gratificada para pregoeiro.

Câmpus XXXXX										
Divisão de Importação e Compras										
Cargo	CD3	CD4	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	FG6	FG7	FG9
Pregoeiro					1					
Pregoeiro					1					
Pregoeiro					1					
Pregoeiro					1					
Pregoeiro					1					
Apoio Pregoeiro						1				
Câmpus XXXXX										
Divisão de Importação e Compras										
Apoio Pregoeiro						1				
Apoio Pregoeiro						1				
Apoio Pregoeiro						1				
Subtotal	0	0	0	1	5	4	0	0	0	0

Fonte: Adaptado pelo autor, do Portal de Recursos Humanos da Unifesp

Segundo a percepção de Cairo (2016), nos locais onde ocorreu essa prática, restou comprovado que a remuneração pela atividade do pregoeiro não se trata de um gasto, mas de um investimento.

De acordo com Santana (2008), o pregoeiro não pode ser considerado o único responsável pelo (in)sucesso do pregão, mas seu trabalho influencia consideravelmente no resultado das aquisições, merece em virtude disso toda atenção e respeito por parte da unidade administrativa. Importante frisar que, em caso de representações judiciais quanto ao andamento ou resultado do pregão serão respondidas, na maioria das vezes, unicamente pelo pregoeiro.

Diante de tantas atribuições e responsabilidades, a percepção do servidor sobre o recebimento de treinamento e de reconhecimento são elementos essenciais para um melhor desempenho dessa função.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A organização é um sistema de significados construídos e compartilhados pelas pessoas, e é inegável a centralidade da área de gestão de pessoas, especialmente no contexto da administração pública, na medida em que nesse setor há uma substancial participação de pessoas na geração de bens e serviços públicos; e não por acaso, esse é um dos maiores elementos de despesa do governo, seja ele federal, estadual ou municipal (BERGUE, 2014).

O autor ainda destaca que o que se percebe na gestão de pessoas contemporânea no serviço público é que a questão da estabilidade, a reduzida ingerência dos gestores na formação de equipes, os limites de seleção de pessoas, baseadas em competências que o instituto do concurso impõe, a descontinuidade da gestão, a alocação/relocação de servidores sem critério técnico, acabam por desqualificar e também aplicar de forma ineficiente a força de trabalho disponível; essas práticas têm raízes culturais na administração patrimonialista, no clientelismo e no personalismo.

Bergue (2014), complementa que o tratamento dado a área de gestão de pessoas no setor público tem viés departamental, visão essa de inspiração mecanicista, baseada na divisão do trabalho, na especialização de conhecimentos e tarefas e no exercício da autoridade assentada na hierarquia. Motta (2000 apud MACÊDO, 2013) aponta como os aspectos centrais desse modelo, o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo; no formalismo exige-se que as pessoas atuem de acordo com padrões técnicos e de comportamentos pré-estabelecidos, sem autonomia alguma, normalmente estabelecidos através de regras e diretrizes; em relação a impessoalidade, os relacionamentos não se dão entre pessoas e sim entre cargos; e por último, o profissionalismo, que demanda a especialização de pessoas em determinadas carreiras, com o fundamento principal do conhecimento técnico, relegando a segundo plano as competências interpessoais. Bergue (2014) complementa que esse modelo está aquém do necessário, pois o serviço público trata de um conjunto heterogêneo de pessoas, detentora de competências em geral bastantes superiores àquelas requeridas pela investidura e desempenho do cargo, fator esse que imprime elevado grau de complexidade às relações no ambiente de trabalho (BERGUE, 2014).

O autor finaliza que a complexidade do ser humano requer a adoção de uma perspectiva de leitura integradora das diferentes dimensões do indivíduo – técnica, política, afetiva e profissional. Ele recomenda que é preciso reconhecer que a organização é uma relação social, espaço de interação em que se assume a dimensão subjetiva do comportamento e da ação das

pessoas (BERGUE, 2014), com percepção como um desses aspectos, especialmente dos pregoeiros.

2.5 PERCEPÇÃO

Nesta seção serão abordados aspectos comportamentais de gestão de pessoas e como isso pode afetar a percepção do trabalho no contexto organizacional, mais especificamente entre os pregoeiros do Instituto Federal Paulista. A área que estuda a interação do indivíduo na organização é conhecida como Comportamento Organizacional ou CO.

Comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas exercem no comportamento dentro das organizações, com a finalidade de aplicar tal conhecimento na melhora da eficácia de uma organização (ROBBINS; JUDGE, 2014). Limongi-França (2014), define comportamento organizacional como o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro o ambiente de trabalho. A autora ainda aponta que o comportamento organizacional se relaciona com os mais variados espaços organizacionais e comportamentais e destaca alguns aspectos básicos do comportamento humano:

- a) o comportamento humano é baseado no que se percebe;
- b) as pessoas são diferentes entre si;
- c) as pessoas não se comportam ao acaso;
- d) existem diferentes formas de influenciar o ser humano.

Robbins e Judge (2014) afirmam que ao se estudar o comportamento organizacional sob o foco do indivíduo, tem como abordagens possíveis os seguintes elementos: diversidade nas organizações, atitudes e satisfação no trabalho, emoções e humores, personalidade e valores, percepção, tomada de decisão e motivação. Os autores ainda abordam o campo de estudo através da visão dos grupos na organização e o sistema organizacional.

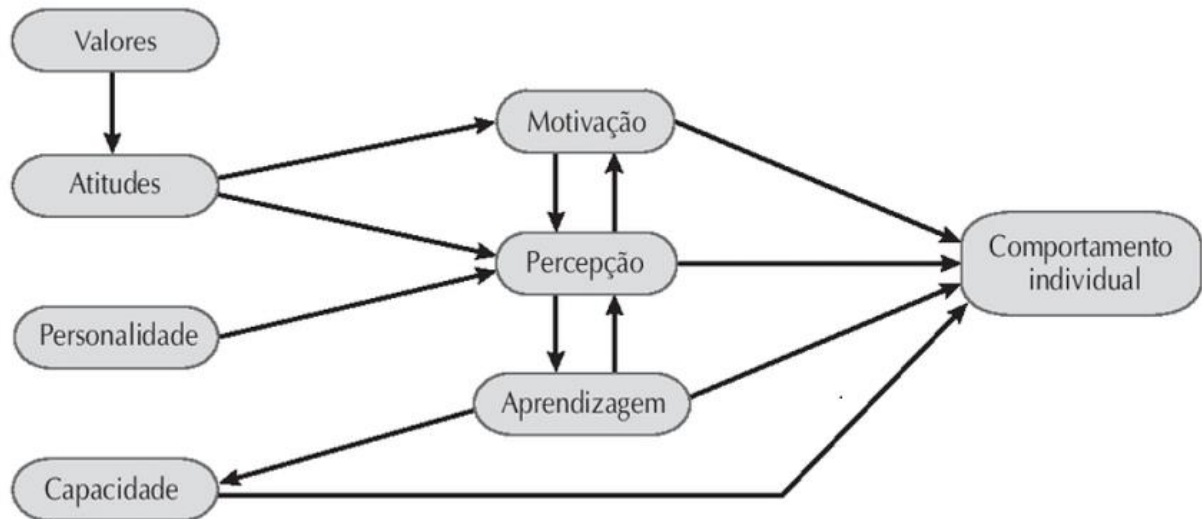


Figura 1 - Principais Fatores que afetam o comportamento individual.
Fonte: ROBBINS (2009 p. 32).

Robbins (2009) afirma que um indivíduo adentra uma organização com um conjunto relativamente arraigado de valores e atitudes e uma personalidade razoavelmente estabelecida e embora essas características não sejam facilmente modificáveis, esses valores estão definidos quando passam a integrar a organização. O autor ainda pontua que a interpretação (percepção) que o funcionário faz do seu ambiente de trabalho vai influenciar o seu nível de motivação, o que aprenderá no trabalho e portanto, o seu comportamento individual. A Figura 1 apresenta os principais fatores que afetam o comportamento individual, sendo eles: os valores, as atitudes, a personalidade, a capacidade, a motivação, a percepção e a aprendizagem. Robbins (2009) afirma que os valores influenciam fortemente as atitudes de indivíduo, pois ele é o filtro para a interpretação da realidade organizacional e que influencia as suas atitudes.

De acordo com Bowditch e Buono (2004) e Cohen e Fink (2006), um dos principais motivos de como e por que um indivíduo assume e mantém certos comportamentos se baseia nos conceitos de sensação e percepção, com a sensação decorrente dos quatro sentidos (visão, audição, olfato e paladar) e a maneira como os indivíduos reagem a essas sensações, como as organiza, e como as interpreta é a chamada percepção. Dubrin (2006) complementa que a percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como reagem as essas percepções.

Para Limongi-França (2014) e Robbins e Judge (2014), a percepção é um fenômeno humano que envolve nossos órgãos de sentidos que nos leva a tomar conhecimento de fatos, pessoas ou coisas, sob a influência de nossa capacidade de prestar atenção, pelos nossos motivos, por fatos já vivenciados e pelo nosso estado emocional. Robbins e Judge (2014) ainda apontam que o comportamento das pessoas é baseado mais na sua percepção do que na realidade em si,

e os fatores que atuam na formação dessa percepção, podem residir no observador, no objeto, ou no contexto da situação sobre a qual a percepção está se construindo.

Limongi-França (2014) complementa que essas variações da percepção decorrem dos seguintes fatores: a nossa percepção é seletiva e esse interesse é influenciado pelas nossas necessidades, valores e crenças, que consolidam as características do que é percebido e ainda, que os estímulos externos e nossas necessidades internas moldam essa percepção.

Robbins e Judge (2014) e Bowditch e Buono (1992) afirmam que os conceitos mais relevantes de percepção que a CO apresenta são os que dizem respeito à percepção das pessoas, que é a chamada teoria da atribuição. Segundo os autores, essa teoria tenta explicar porque julgamos pessoas de maneiras diferentes, depende do significado que atribuímos a determinado comportamento e se ele é causado por um fator interno ou externo. Os autores ainda comentam que, para se determinar se o fator causador é de origem interna ou externa deve se analisar três fatores: a diferenciação, o consenso e a coerência. A diferenciação, segundo eles, está relacionada com demonstrações de diferentes comportamentos dos indivíduos em diferentes situações; o consenso acontece quando as pessoas se comportam de maneiras semelhantes em situações semelhantes; e em relação à coerência, ela é procurada pelo observador para se verificar se uma pessoa se comporta de maneira consistente ao longo do tempo. Os autores ainda complementam que uma das descobertas mais interessantes sobre a teoria da atribuição é que erros (ou vieses) distorcem as atribuições, pois quando fazemos julgamentos sobre o comportamento das pessoas tendemos a subestimar a influência de fatores externos e superestimar os fatores internos ou pessoais.

De acordo com Bonatti (2007), o funcionamento da mente humana há muito vem sendo estudado e com isso revelado a presença de processos inconscientes que visam facilitar a resolução de problemas situacionais, porém ele chama a atenção para a subjetividade da percepção humana, que pode imprimir erros e falhas imperceptíveis, ao gerar tendências que podem resultar em armadilhas mentais. Segundo Bonatti (2007), as armadilhas são relevantes como uma sabotagem para o processo de funcionamento da mente humana. Segundo os autores Hammond, Keeney e Raifa (2006) há 5 tipos de armadilhas mentais: a armadilha de ancoragem, a armadilha de status quo, armadilha da acomodação, armadilha da evidência e a armadilha do marco de referência. Os autores ainda comentam que:

- a) armadilha da ancoragem se caracteriza por uma fixação em ideias antigas, ao fazer com que a mente humana atribua maior relevância a primeira informação percebida;
- b) armadilha de *Status Quo* – nessa armadilha se caracteriza o apego a antigos padrões de comportamento, ao fazer com que o indivíduo atue em sua zona de conforto;

- c) armadilha da acomodação – ao se deparar com múltiplas possibilidades de novas decisões, o indivíduo acaba por decidir seguir um caminho já conhecido, mesmo ciente que talvez essa não seja a melhor decisão para aquela situação;
- d) armadilha da evidência – buscando justificar o seu ponto de vista, o indivíduo procura informações, evidências que deem sustentação, ratificando-o como verdade incontestável;
- e) armadilha do marco de referência – em processo de tomadas de decisão, a existência de um marco de referência é um fator complicador que pode gerar outras armadilhas psicológicas, como a possibilidade de crer em uma primeira ideia ou a de fixar em um *status quo*.

As armadilhas psicológicas listadas pelos autores geram uma distorção da percepção, seja ela para um processo de tomada de decisão, seja ela para a interpretação da realidade organizacional. Não se pode afirmar que toda percepção seja distorcida, nem que ela corresponde totalmente à realidade observada, mas esses são parâmetros que devem ser levados em consideração em situação de diagnóstico organizacional.

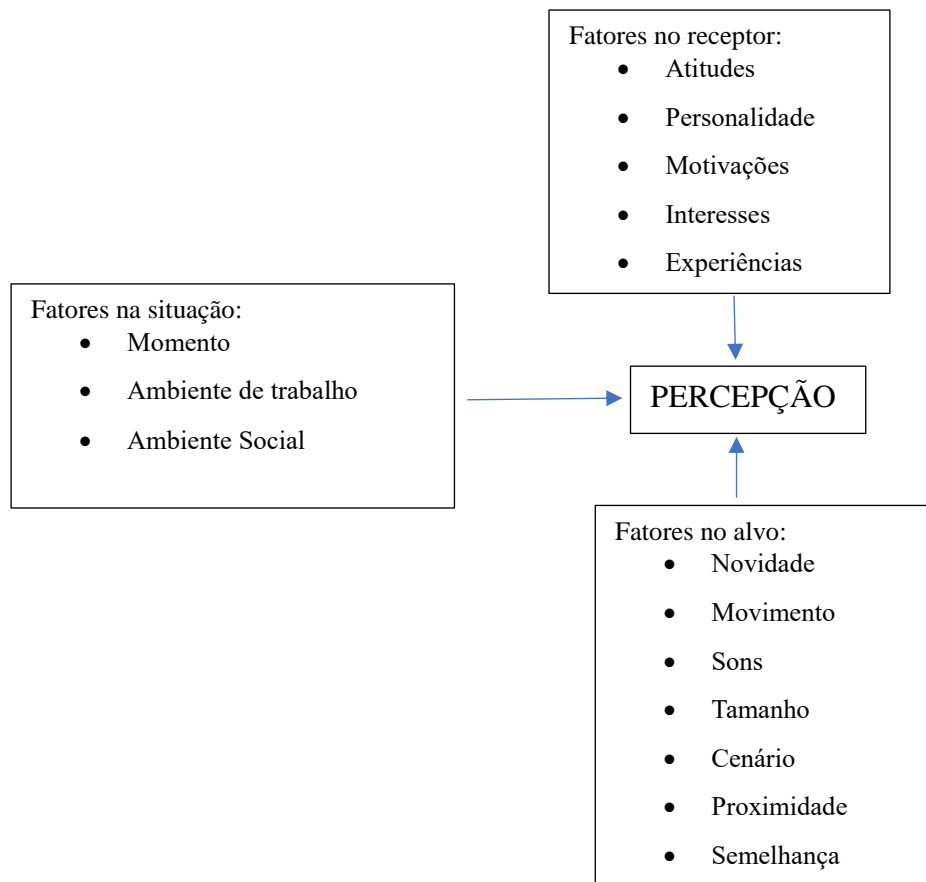


Figura 2- Fatores que influenciam a percepção.
Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2010, p. 160).

Em suma, Robbins e Judge (2014) afirmam que, para que um Administrador tenha êxito na gestão de suas equipes, é importante que ele saiba como os funcionários percebem questões como remuneração justa, avaliação de desempenho e condições de trabalho, pois esses julgamentos se dão de forma bastante individualizada; e que o absenteísmo (falta ao trabalho), a rotatividade (troca de funcionários em determinada função) e a satisfação no trabalho são reações à percepção de um indivíduo (FIGURA 2); e que a insatisfação com as condições de trabalho, e a crença (dos funcionários) de que uma organização carece de oportunidades de promoção, são resultados de um julgamento baseado em uma tentativa (do funcionário) de criar uma significação ao seu trabalho; e que a conclusão de uma avaliação de que um funcionário tem um bom ou mau desempenho é fruto de uma interpretação; o principal papel do gestor é o de tentar minimizar essas distorções de percepção, que podem ocorrer de ambos os lados.

2.6 MODELO PRINCIPAL-AGENTE

De acordo com Secchi (2016) o modelo principal-agente teve origem em vertentes racionalistas da teoria econômica e trata da relação contratual entre dois tipos de atores: o principal e o agente; o principal é o aquele que contrata uma organização ou uma pessoa para agir em seu nome, enquanto o agente é o contratado para representar o principal. Secchi (2016) ainda pontua que esse modelo é comumente utilizado para interpretar as relações entre os acionistas e a diretoria de uma empresa, entre empresa e empregados, entre os cidadãos e o governo e entre o governo e a burocracia. O autor comenta ainda que o maior problema envolvido nessas relações é fazer com que os interesses do principal sejam efetivamente levados adiante pelo agente, pois nem sempre esse interesse coincide. Jensen e Meckling (1976 apud SLOMSKI et al., 2008), definem:

Um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outras pessoas para desempenhar algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de algum poder de tomada de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os melhores interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976 apud SLOMSKI et al., 2008 p. 32).

Bergue (2014) comenta que quanto maior e mais complexa a organização se torna, mais necessário se torna a relação principal-agente, uma vez que o principal não terá condições de cuidar de todas as atividades da empresa. O autor ainda traz essa análise para a administração pública, na qual se faz necessário fazer algumas definições demonstradas no Quadro 6, em que

Bergue (2014) diz que são possíveis pelos menos duas perspectivas de interpretação, em que numa forma mais estrita, o administrador público é o principal e o agente é o servidor público e noutra mais ampla, na qual o principal é o cidadão e o agente é o agente público, podendo representar tanto o agente político quanto o servidor público.

Quadro 6 – Teoria Principal-Agente

Contexto	Principal	Agente
Empresa	Proprietário ou acionista	Executivo ou empregado
Administração Pública (estrito)	Administrador Público	Servidor Público
Administração Pública (amplo)	Cidadão	Agentes Públicos

Fonte: BERGUE (2014, p. 105).

De acordo com Knott e Hammond (2010), na relação entre o agente e o principal devem ser observadas as seguintes características:

- a) o principal deve identificar agentes que detenham as competências necessárias para realizar os seus objetivos;
- b) estabelecer incentivos de maneira que o agente considere os objetivos do principal como os seus;
- c) acompanhar e avaliar o comportamento e o desempenho do agente, de acordo com os termos do contrato.

Bergue (2014) aponta que no serviço público brasileiro, as questões como competências necessárias, o estabelecimento de incentivos e o acompanhamento e a avaliação do agente, que são quesitos adotados para a diminuição da incerteza na relação entre o principal e o agente esbarram em questões como a seleção por concurso público, o sistema de remuneração adotado e a avaliação de desempenho, do ponto de vista estrito.

Secchi (2016) afirma ainda que além do problema do conflito de interesses entre principal-agente, pode haver a assimetria de informação, pois o agente possui claras vantagens de informação em relação ao principal. Um exemplo citado pelo autor é que políticos recém-eleitos (principal) que não conhecem muito bem o funcionamento da máquina pública de um lado e de outro os burocratas (agentes) que a conhecem muito bem; ou então entre o cidadão (principal) e o político (agente) que consegue mascarar a sua baixa performance parlamentar com atos simbólicos de alto impacto. Bergue (2014) complementa ainda que isso acontece quando as duas partes não compartilham o mesmo conjunto de informações, e conhecem

determinado objeto de análise em diferentes graus de profundidade; essa assimetria pode gerar o risco moral e a seleção adversa.

Secchi (2016) aponta como seleção adversa quando o principal escolhe mal seu agente, citando como exemplo quando a administração pública contrata uma empreiteira para a construção de uma obra, e ela se demonstre ineficiente e ineficaz durante a implementação, trazendo custos de tempo, financeiro e de credibilidade para o governo.

Bergue (2014) comenta que o risco moral ocorre quando exista a possibilidade do agente, após a pactuação da relação com o principal, utilize em benefício próprio informação ou conhecimento gerando prejuízo ao contrato. O exemplo que o autor traz é o de um processo de licitação pública em que o presidente da comissão de licitação, devido ao poder e informação que detenha (agente), possa adotar posturas na condução do processo que possam trazer implicações negativas ao dirigente público (principal). Um paralelo que é possível se fazer é o pregoeiro fazendo o papel do principal e o licitante atuando como agente, em que o pregoeiro tenta escolher o licitante que atenda aos interesses/necessidades do principal; um outro exercício possível é a administração pública como o principal e o pregoeiro como agente. Será que o pregoeiro atua representando o interesse da administração ou os seus próprios? Será que possui todas as informações necessárias para decidir? Poderia ele ser influenciado por um risco moral?

Secchi (2016) complementa que para evitar esses problemas de agência, o principal deve estabelecer mecanismos de controle sobre a ação do agente e estruturas de incentivo e sanções para motivá-lo a perseguir as metas do principal. Ele cita ainda que a cadeia de *accountability* funciona inversamente à cadeia de agência, pois para cada delegação pode haver mais de um meio de controle do agente.

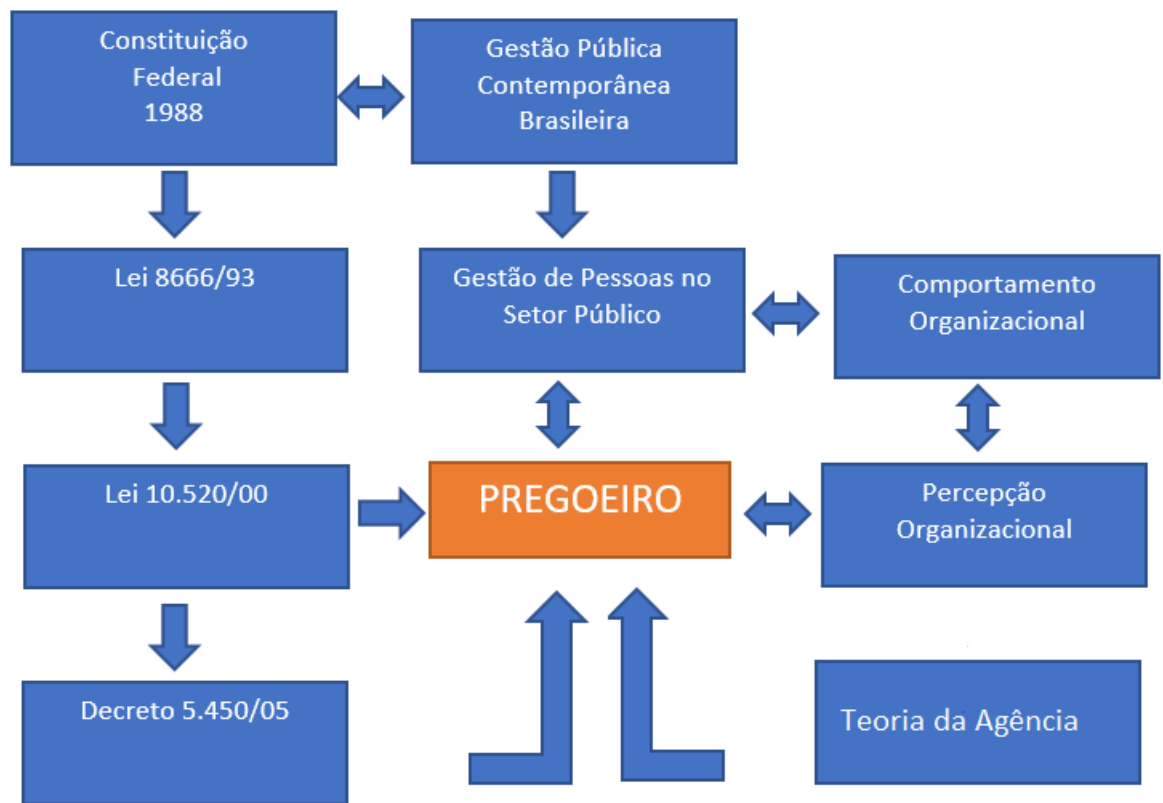


Figura 3 – Fechamento do modelo teórico-conceitual.
 Fonte: Elaborada pelo autor.

A percepção do pregoeiro decorre da sua atuação segundo a legislação e da maneira como é gerida a área de gestão de pessoas e as suas peculiaridades no setor público. Outro fator impactante é as novas abordagens da administração pública, que vêm incorporando nas suas atividades orientações da administração pública gerencial, e acabam por trazer mudanças na legislação na tentativa de atualização do *modus operandi* da gestão pública brasileira, especialmente na área de compras públicas. A atuação do pregoeiro também pode ser estudada pela ótica da Teoria da Agência, onde seu papel oscila entre agente e principal a depender do ângulo que se observa a sua atuação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem, que trata do método, os instrumentos de operacionalização do conhecimento, que se refere às técnicas e a criatividade do pesquisador, que é formada por sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (MINAYO, 1993, p. 14).

3.1 CONCEITOS METODOLÓGICOS

Segundo Godoy (2005), de maneira diferente da pesquisa quantitativa, a abordagem qualitativa não se preocupa em enumerar ou medir – ela parte de questões ou focos de interesse que vão se definindo ao longo do estudo e ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2010), visa à descrição de características de determinada população ou fenômeno e se utiliza de técnicas padronizadas de coleta de dados. O autor ainda complementa que algumas pesquisas descritivas vão além da identificação de existência de relação entre as variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação, aproximando-se desta forma, da pesquisa explicativa e podem ser realizadas por meio do estudo de características de grupos (sexo, idade, renda, escolaridade), condições de habitação, levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa descritiva se vale de várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários, dentre outras e empregam procedimentos de amostragem.

A classificação de uma pesquisa pode se basear no ambiente da pesquisa, na abordagem teórica e as técnicas de coleta de dados (GIL, 2010). Segundo ele, as pesquisas podem ser: bibliográfica, documental, experimental, ensaio clínico, dentre outras.

O questionário é um instrumento de coleta de dados para pesquisas sociais que contém perguntas sobre variáveis/situações a serem compreendidas, situações onde o pesquisador não tem condições de obter os dados por si só (MARTINS; TEÓFILO, 2009). Pelos dados colhidos é que se mede qualquer informação em ciência que pode ser traduzida em um tipo de observação sistemática, racional ou controlada (SANTOS, 2015). No presente trabalho, o questionário foi aplicado de forma eletrônica, devido ao público da pesquisa estar disperso pelo estado de São Paulo (demonstrado na Figura 4).

A observação é o ato de perceber um fenômeno, muitas vezes com instrumentos, e registrá-lo com propósitos científicos (ANGROSINO, 2009). A observação participante inscreve-se numa abordagem de observação etnográfica no qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação (PAWLOWSKI et al., 2016).

Em síntese, esta é uma pesquisa descritiva que procura investigar, por meio de um questionário e uma observação participante, quais são as percepções do trabalho de um grupo específico de servidores administrativos denominados pregoeiros.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Através da Quadro 7, detalharemos as etapas da pesquisa:

Quadro 7 – Etapas da pesquisa

PROCEDIMENTOS		DESCRIÇÕES
Etapa 1	Levantamento da amostra.	Análise da portaria de nomeação dos pregoeiros do IFSP.
Etapa 2	Adequação do instrumento de coleta de dados e técnica de amostragem.	Construção do questionário e pré-teste.
Etapa 3	Coleta de dados (por meio eletrônico).	Aplicação do questionário pela web nos 36 <i>campi</i> do IFSP.
	Início da Observação Participante	Realização de anotações, análise de documentos e observação e participação nas rotinas
Etapa 4	Tratamento das respostas. Elaboração do relatório da observação participante	Tabulação dos dados e análise das repostas. Inserção das observações no trabalho final

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 OBJETO DO ESTUDO

O objeto de estudo foi escolhido em virtude de se tratar de uma instituição de ensino federal multicampi com um grande número de pregoeiros nomeados para a função.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) é uma autarquia federal criada pela Lei Federal nº 11.892 de 29/12/2008, vinculada ao Ministério da

Educação do Governo Federal, que atua no segmento de Educação Técnica e Superior pública de oferta gratuita.

A Reitoria do IFSP está localizada em São Paulo, dividindo espaço com o Câmpus São Paulo, e atualmente mantém 36 *campi* distribuídos pelo Estado.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Mapa dos Câmpus - 2016

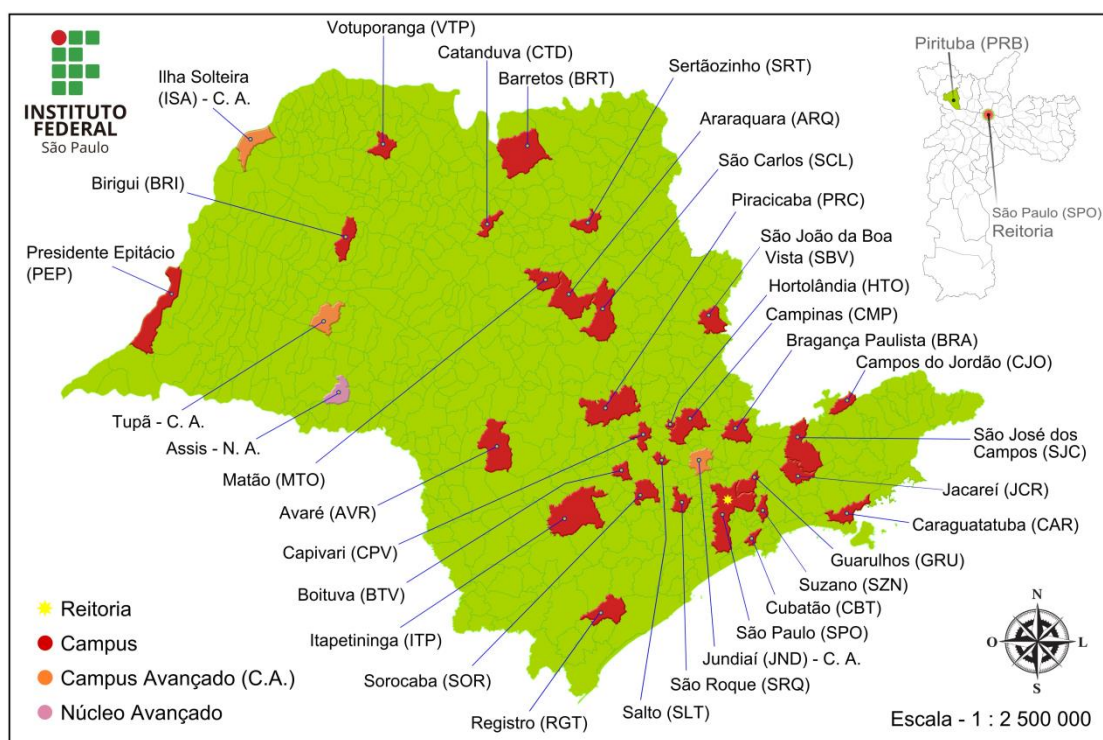


Figura 4 - Mapa dos *campi* do IFSP em 2016.

Fonte: Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/mapa-dos-campi.html>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

De acordo com o último relatório de gestão divulgado (2016), o IFSP conta 55.454 alunos, distribuídos em 9 modalidades de cursos, que abrangem Bacharelado, Especialização, Licenciatura, Mestrado, Mestrado Profissional, Técnico Concomitante, Técnico Integrado, e Tecnologia. Em dezembro de 2016 contava com cerca de 2.313 docentes e 1.762 servidores técnicos administrativos.

De acordo com a lei 10.520/2002, artigo 2º parágrafo IV, os pregoeiros das unidades administrativas devem ser indicados pela autoridade competente que no caso do IFSP, é o Magnífico Reitor, que o fez através da portaria 4.329 de 05/10/2016, designando assim 114 servidores para atuar na função nos diversos *campi*.

IV - a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor (FERNANDES, 2016, p. 117).

Para se ter um panorama da atividade, o IFSP realizou em 2016, 758 processos licitatórios, totalizando mais de R\$44 milhões, como demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Câmpus do IFSP e quantidade de licitações

CAMPUS	QTIDADE	CAMPUS	QTIDADE
ARARAQUARA	25	PRESIDENTE EPITÁCIO	18
AVARÉ	38	PIRACICABA	16
BRAGANÇA	23	PIRITUBA	6
BIRIGUI	27	RIO CLARO	4
BARRETOS	28	REITORIA	115
BOITUVA	32	REGISTRO	7
CARAGUATATUBA	32	SÃO JOÃO DA BOA VISTA	20
CUBATÃO	25	SÃO CARLOS	18
CAMPOS DO JORDÃO	6	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	28
CAMPINAS	15	SALTO	20
CAPIVARI	25	SOROCABA	11
CATANDUVA	9	SÃO PAULO	29
GUARULHOS	13	SÃO ROQUE	17
HORTOLÂNDIA	16	SERTÃOZINHO	14
ITAPETININGA	12	SUZANO	29
JACAREÍ	14	TUPA	10
JUNDIAÍ	8	VOTUPORANGA	12
MATÃO	36	TOTAL	758
MEDIA $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$			22

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da Diretoria de Licitações e Contratos do IFSP em dezembro de 2016.

3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Em alguns casos não é possível explorar a totalidade de uma população, seja por indisponibilidade do pesquisador, ou dos membros da população. Em virtude disso, utiliza-se a amostra que deve ser condicionada à representatividade de um todo, ou seja, de parte de uma população estudada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O processo de definição da amostra – denominado amostragem – ocorre quando a pesquisa não é censitária, ou seja, não abrange a totalidade dos componentes do universo ou população, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dos elementos que a compõem (MARCONI; LAKATOS, 2009).

No caso dessa pesquisa, o universo é formado por uma população finita de 114 servidores que foram designados para a função de pregoeiro no Instituto Federal de São Paulo. Em virtude de a população estar dispersa geograficamente pelos 36 *campi* do IFSP do estado de São Paulo, convencionou-se trabalhar com uma amostra, porém os questionários foram enviados para os pregoeiros de todas as unidades administrativas. Na ocasião da aplicação da pesquisa optou-se por manter a identidade do respondente sob sigilo, uma vez que no questionário eletrônico não foi disponibilizado campo para autoidentificação.

Na ocasião da aplicação da pesquisa, as partes interessadas determinam qual será o Nível de confiança, o chamado NC. O nível de confiança é o complemento do erro máximo aceitável (SAMPIERI; COLADO; LUCIO, 2013). No caso de populações os níveis de confiança normalmente estipulados são de 90%, 95% e 99% e quanto maior o NC estipulado maior deverá ser o tamanho da amostra, de acordo com Luchesa e Chaves Neto (2011) e de acordo com Sampieri et al. (2013), os níveis de erro mais comuns em uma amostra são 5% e 1%.

De acordo com Martins e Theófilo (2009), para se determinar o tamanho da amostra de uma população finita, com o Nível de Confiança estabelecido deve-se empregar a fórmula e os dados e obedecer à distribuição de Gauss:

$$n = \frac{z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Onde:

- n** = Tamanho da amostra;
- N** = Universo populacional estudado;
- z** = Valor crítico correspondente ao nível de confiança desejado;
- σ** = Desvio-padrão populacional da variável estudada (50% ou 0,5 – população distribuída uniformemente em ambos os lados da curva de Gauss); e
- e** = Margem de erro

Lima (2010) apresenta o valor de “z” correspondente ao nível de confiança estabelecido para esta pesquisa (95%), de 1,96. No caso dessa pesquisa, os cálculos foram procedidos da seguinte maneira:

$$n = \frac{1,960^2 \cdot 0,5^2 \cdot 114}{0,05^2 \cdot (114-1) + 1,960^2 \cdot 0,5^2} = 88,08 = \mathbf{89 \text{ (arredondamento)}}$$

Após a aplicação da fórmula, foi fixado o número de 89 questionários a serem respondidos pelos pregoeiros designados nos *campi* do IFSP.

3.5 ABORDAGEM AOS RESPONDENTES

Em virtude da distância entre a cidade de São Paulo e os *campi* de atuação dos pregoeiros, foi encaminhada, através do e-mail institucional, uma mensagem explicitando os motivos da pesquisa e solicitando sua anuência e especial colaboração na participação, mediante a disponibilização de um link, bem como a informação do prazo para a resposta.

Esta pesquisa seguiu os procedimentos previstos na Resolução 466/12, do Ministério da Saúde, que estabelece as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos.

O total atendimento às disposições da Resolução abrange os seguintes aspectos: o respeito à dignidade, à liberdade e à autonomia humana; o engajamento ético; a proteção aos participantes da pesquisa; o assentimento livre e esclarecido dos pesquisados (anuência); o esclarecimento sobre a natureza da pesquisa; a garantia do bem-estar dos participantes; a garantia de privacidade e de confidencialidade; a proteção à imagem dos participantes e a garantia de não estigmatização dos mesmos; a utilização dos dados obtidos exclusivamente para fins previstos em seu protocolo; e a busca por um momento e local mais adequado para sua realização (BRASIL, 2012).

3.6 COLETA DE DADOS

Foi elaborado pelo autor, baseado em parte de um questionário elaborado por Siqueira (2008), com o intuito de se inquirir quais as percepções sobre o exercício de sua atividade e qual o seu perfil. O questionário conta com 19 perguntas, algumas destinadas a quem atua na área e outras para quem deixou de atuar.

Foi efetuado um pré-teste do questionário junto a 5 servidores da área de licitações da Reitoria do IFSP, dos quais não houve sugestão de alteração. A única alteração foi a inclusão de perguntas sobre dados socioeconômicos, por sugestão do orientador da pesquisa. O pré-teste foi aplicado no dia 14/12/2016, de maneira eletrônica, através do sítio na internet denominado “*survey monkey*”, e o período destinado para a resposta dos pregoeiros foi entre 31/01/2017 e 10/03/2017. Com base na portaria de designação de pregoeiros do IFSP (a de número 4329 de

05/10/2016), foram encaminhados, via *e-mail*, 114 convites de participação na pesquisa, dos quais foram obtidas 90 respostas.

3.7 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

No período compreendido entre 02 de janeiro de 2016 e 30 de julho de 2016, o pesquisador coletou dados a respeito das atividades desenvolvidas pelos pregoeiros da matriz e dos *campi*, através de observação, análise de mensagens eletrônicas recebidas no setor e de conversas pessoais (ou ao telefone) com pessoas envolvidas de alguma maneira na atividade. Em virtude de o pesquisador ser servidor da entidade pesquisada e desenvolver atividades na área de licitações e contratos, cumprindo expediente de segunda à sexta-feira, em horário comercial, o período utilizado para a observação foi de aproximadamente 40 horas semanais durante 6 meses.

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através de questionário foram tabulados automaticamente pelo sistema do sítio eletrônico *survey monkey* (questões fechadas) e as questões abertas foram tabuladas pelo autor através da prévia aglutinação por tipo de resposta, depois pela contagem da ocorrência do tipo de resposta. As respostas dos pregoeiros foram comparadas com a fundamentação teórica e a partir dessa comparação foram tecidas considerações sobre os resultados bem como consolidados ao final da apresentação dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADO DA PESQUISA

O Gráfico 2 apresenta os dados da pesquisa em relação à idade, que revela que 83,14% dos respondentes estão situados na faixa dos 26 aos 44 anos, o que é aderente à composição do corpo administrativo do IFSP (são as mesmas faixas) segundo dados do Ministério do Planejamento, divulgado no seu endereço eletrônico (conforme Apêndice B).

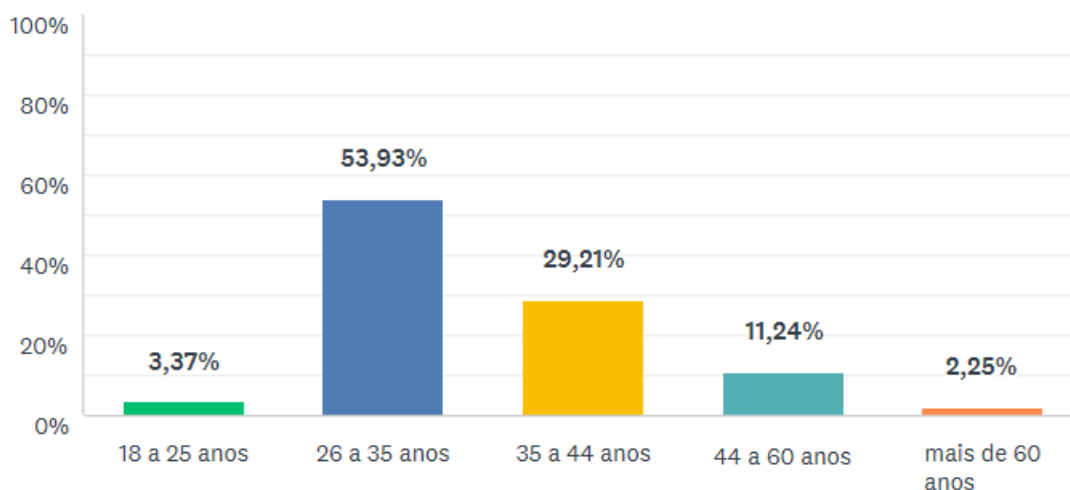


Gráfico 2 - Idade dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 3 apresenta os dados da pesquisa em relação ao gênero dos pregoeiros e revela que 68,54% dos pregoeiros é formado por servidores do sexo masculino, o que também é condizente com a composição de servidores do órgão e também está coerente com os dados divulgados na página do Ministério do Planejamento.

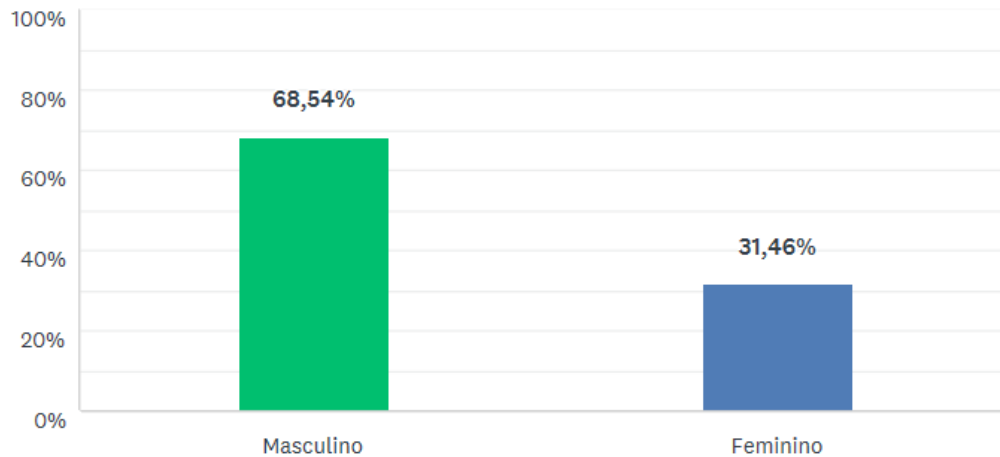


Gráfico 3 – Gênero dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 4 revela-se que 92.13% do corpo de pregoeiros declararam possuir nível superior (incluído nesse percentual os servidores que estão cursando pós-graduação e os que já a completaram).

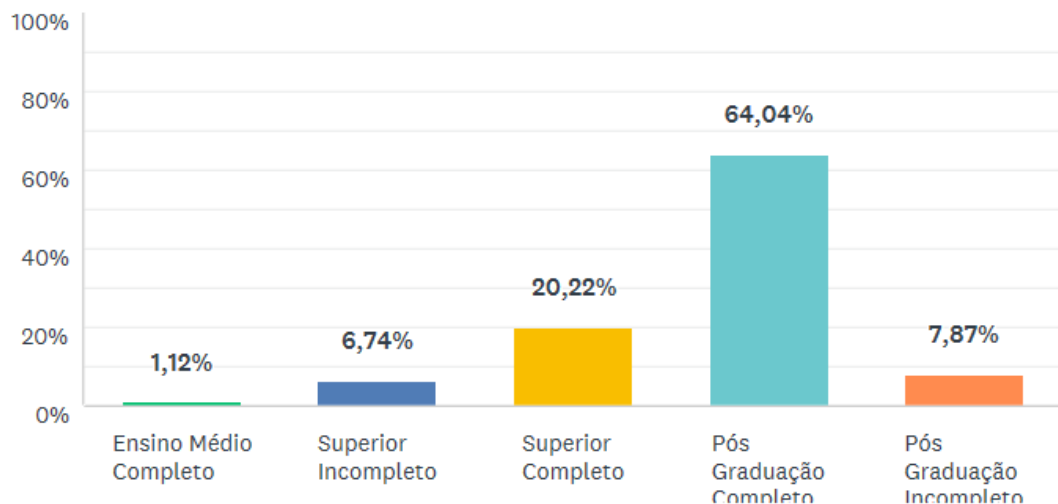


Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 5 apresenta a renda familiar dos pregoeiros, estratificada em número de salários-mínimos, sendo que 61,34% declarou renda acima de 5 salários mínimos (30,68% de 5 a 7 salários mínimos e 30,68% mais de 7 salários-mínimos), 22,73% declarou renda entre 3,1 e 5 salários mínimos, 9,09% declarou mais de 10 salário mínimos e 6,83% preferiu não responder.

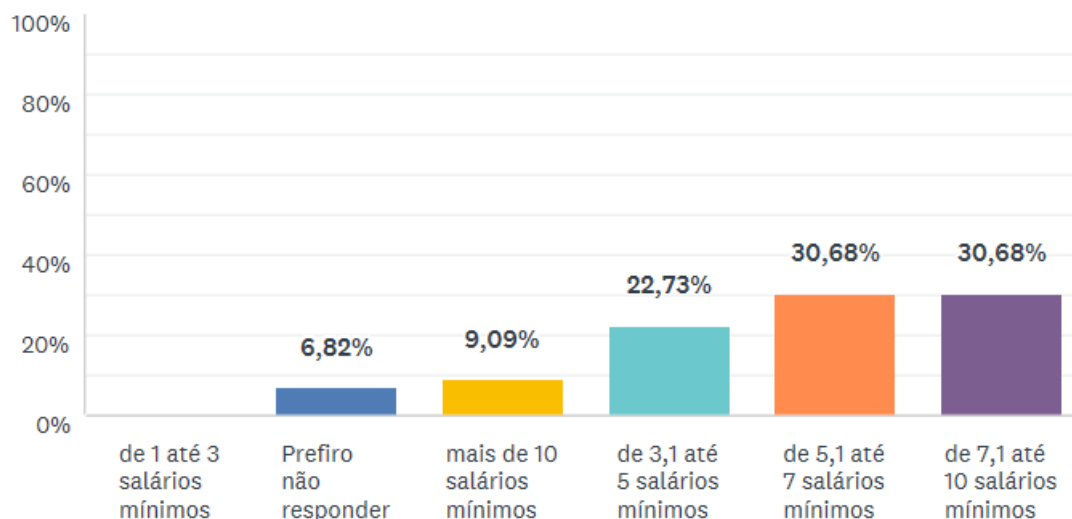


Gráfico 5 – Renda Familiar dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os dados da pesquisa em relação ao tempo de serviço no Instituto Federal estudado. Na Tabela 2 é apresentado o cálculo da média ponderada do "tempo de serviço" dos respondentes da pesquisa, que foi de 5,4 anos. O cálculo efetuado para se obter os dados foi: a data 30/03/2017 menos a data de admissão do servidor e ao se compor a data de todos os respondentes foi calculada a média aritmética simples.

Tabela 1 – Número de respondentes da pesquisa por tempo de serviço no IFSP

ANO	Quantidade de servidores	Anos de IFSP	% em relação ao total
1997	1	20	1%
2004	1	13	1%
2005	1	12	1%
2006	2	11	2%
2007	2	10	2%
2008	5	9	6%
2009	2	8	2%
2010	14	7	16%
2011	11	6	12%
2012	8	5	9%
2013	14	4	16%
2014	21	3	24%
2015	4	2	4%
2016	3	1	3%
	89/90		98,88%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme demonstrado na Tabela 1, ao se analisar ainda os valores que compõem o tempo de serviço, pode-se aferir que cerca de 56% dos entrevistados tem até 5 anos de serviço

efetivo no Instituto, e ao se detalhar os servidores que declararam até 5 anos de trabalho, 31% deles tem até 3 anos de IFSP, o que denota que os servidores mais novos são os designados para essa área (conforme apresentado na Tabela 2).

Tabela 2 – Medidas de Posição aplicadas ao Número de respondentes da pesquisa por tempo de IFSP

MEDIDA DE POSIÇÃO	VALOR
Média ponderada	5,4 Anos
Mediana	7,5 Anos

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A média ponderada foi calculada para se chegar ao valor médio sem que houvesse a distorção de que há apenas 1 servidor ter declarado 20 anos de trabalho, enquanto que a maioria (69%) tem até 6 anos de exercício no referido Instituto. A mediana aponta o valor que divide a amostra ao meio.

Na Tabela 3, os dados da Tabela 1 foram aglomerados de maneira a se compor faixas de tempo para uma melhor análise da composição do corpo administrativo dos pregoeiros em relação ao efetivo exercício no câmpus, o que demonstra que 56% deles têm até 5 anos de exercício da função.

Tabela 3 – Percentual do Número de respondentes da pesquisa por tempo de IFSP

TEMPO	%
Até 6 anos de IFSP	69%
Até 5 anos de IFSP	56%
Até 4 anos de IFSP	47%
Até 3 anos de IFSP	31%
Até 2 anos de IFSP	8%
Até 1 ano de IFSP	3%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico 6 demonstra que a maioria dos servidores respondentes ocupa o cargo de Assistente de Administração, cargo público das carreiras das Universidades e Institutos Federais que tem como exigência a escolaridade mínima de Ensino Médio completo. É importante ser frisado que a maioria dos respondentes ocupantes do cargo declarou possuir nível superior.

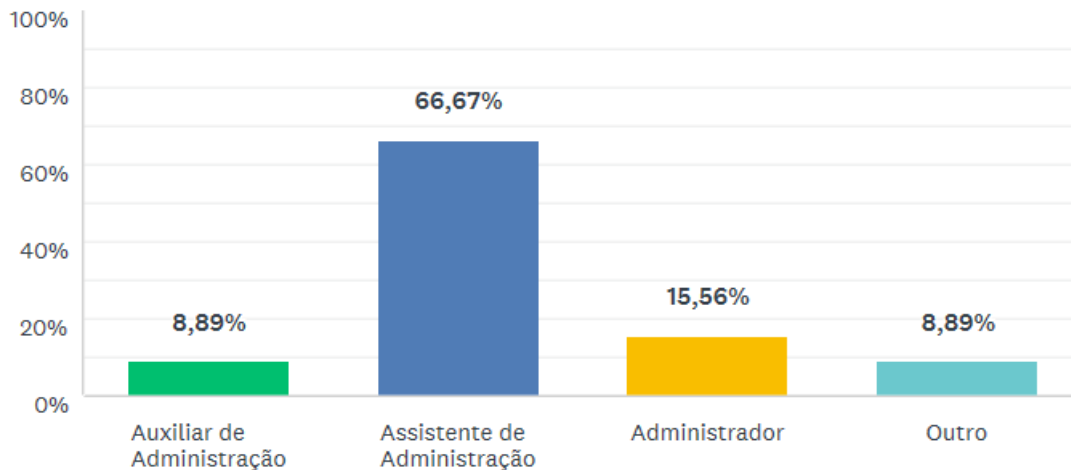


Gráfico 6 – Cargo dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A pesquisa buscou apurar qual o câmpus de atuação do pregoeiro para que se pudesse quantificar o percentual de respondentes por câmpus e na consolidação dos dados quantos *campi* haviam respondido a pesquisa. No Quadro 9 compila-se esses dados, e é importante apontar que 82% dos *campi* do IFSP (inclusa a Reitoria) responderam à pesquisa. A Reitoria foi tratada na pesquisa como um Câmpus administrativo, pois tem atividades de licitação similares às realizadas nas demais unidades.

Quadro 9 – Câmpus de Origem dos respondentes

(continua)

Qual é o seu câmpus?		
Reitoria	19	21,11%
São Paulo	6	6,67%
Bragança Paulista	4	4,44%
Caraguatatuba	4	4,44%
Matão	4	4,44%
São José dos Campos	4	4,44%
Boituva	3	3,33%
Catanduva	3	3,33%
Presidente Epitácio	3	3,33%
Salto	3	3,33%
São Roque	3	3,33%
Sertãozinho	3	3,33%
Araraquara	2	2,22%
Avaré	2	2,22%
Barretos	2	2,22%
Campinas	2	2,22%
Campos do Jordão	2	2,22%
Capivari	2	2,22%
Cubatão	2	2,22%

Quadro 9 – Câmpus de Origem dos respondentes

(conclusão)

Qual é o seu câmpus?		
Jacareí	2	2,22%
Pirituba	2	2,22%
São Carlos	2	2,22%
São João da Boa Vista	2	2,22%
Suzano	2	2,22%
Votuporanga	2	2,22%
Prefiro não especificar	2	2,22%
Hortolândia	1	1,11%
Registro	1	1,11%
Sorocaba	1	1,11%
TOTAL	90	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao se verificar os servidores constantes na portaria de pregoeiros da Instituição, o documento revela que na prática parte dos servidores nomeados não chegam a atuar na função de fato, o que pode ser demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Se atua ou atuou na área

Opções de Resposta	Percentual	Contagem
Atuo	67,40%	60
Já atuei	24,70%	22
Não Atuo	7,90%	7
Respondido		89

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao se verificar a Tabela 4, é demonstrado que 7, 90% responderam que não atuam na área e 24,70% afirmaram que deixaram de atuar, por motivos diversos. Essas pessoas que deixaram de atuar na área são removidas da portaria na ocasião de edição de nova nomeação, o que ocorre a cada ano.

Tabela 5 - Se atua na área, desde quando?

Tempo	Frequência	%
até um ano	8	13%
entre um e dois anos	7	12%
entre dois e três anos	14	23%
entre três e quatro anos	7	12%
entre quatro e cinco anos	7	12%
entre cinco e dez anos	6	10%
mais de dez anos	1	2%
não respondeu	10	17%
total	60	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A pesquisa apurou qual o tempo de permanência na função, e foram obtidas 50 respostas, das quais, na média, evidencia-se que os pregoeiros têm uma permanência ou experiência na função cerca de 3,3 anos. Para o cálculo da média foi aplicada a fórmula da média ponderada (TABELA 6).

Tabela 6 - Cálculo da média ponderada tempo de atuação do pregoeiro

Faixa em anos	Ponto central	Frequência	Frequência x ponto central
0 a 1	0,5	8	4
1 a 2	1,5	7	10,5
2 a 3	2,5	14	35
3 a 4	3,5	7	24,5
4 a 5	4,5	7	31,5
5 a 10	7,5	6	45
10 a 15	12,5	1	12,5
	Total	50	163
	Média ponderada		3,3 anos

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Os cálculos utilizados para a média ponderada da Tabela foram:

- Ponto central = (Frequência inicial mais Frequência final) dividido por 2
- Média ponderada = (total coluna D dividido pelo total coluna C), com arredondamento para uma casa decimal.

A Tabela 6 foi construída em faixas de maneira a tratar os dados dos servidores que declararam até 1 ano de exercício, de 1 ano até 2 anos e assim sucessivamente, sendo considerada também para a construção da Tabela as frequências, ou seja, quantos servidores estão enquadrados nessa faixa de tempo. Foi aplicada a fórmula para o cálculo do ponto central, de maneira que, apontou para uma média ponderada de 3,3 anos.

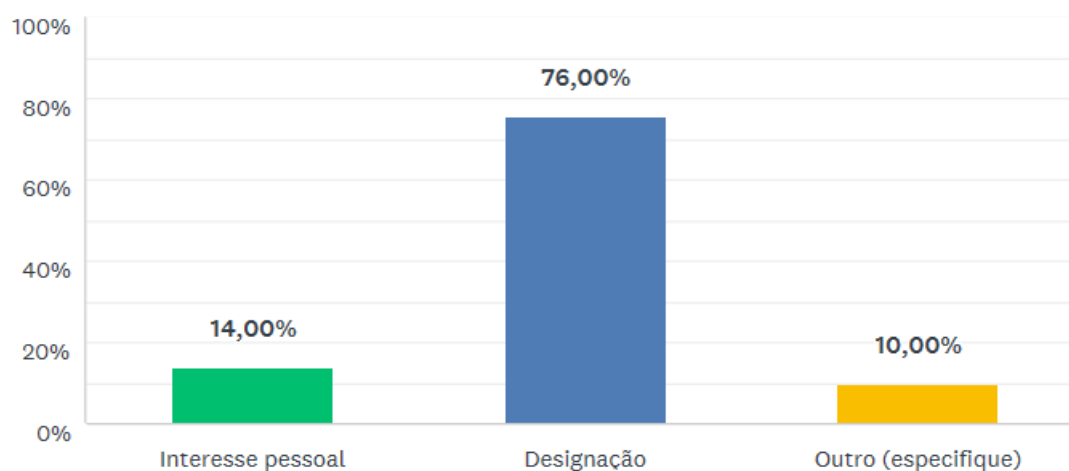


Gráfico 7 – Qual motivo o levou a atuar como pregoeiro?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 7 os dados da pesquisa apontam que 76% dos pregoeiros exercem a função em razão de terem sido designados institucionalmente e apenas 14% atua na área em virtude de interesse pessoal e os pregoeiros que responderam outros motivos (10%), apesar de indicarem se tratar de outro motivo, esses convergiram para as respostas anteriores

Os dados também apontaram qual o período de atuação dos pregoeiros que deixaram de atuar, e de um total de 90 servidores, 44 responderam que não atuam mais, os quais apontaram na pesquisa por quanto tempo estiveram ligados à área, conforme demonstrado na Tabela 7. Por terem sido tratados em questões diferentes, a primeira questão sobre quem deixou de atuar apontou 29 respostas, enquanto na questão que foi perguntado por quanto tempo atuou apresentou 44 respostas. Acredita-se que o respondente pode ter se confundido ao apontar que deixou de atuar ou possa não ter compreendido o comando da questão. Como o intuito nesse item era o de investigar o tempo de atuação na área, acredita-se que pode ser tratado como um viés de resposta.

Tabela 7 – Tempo de atuação em anos

	Quantidade
Até um ano	11
Entre 1,1 e 2 anos	6
Entre 2,1 e 3 anos	8
Entre 3,1 e 4 anos	11
Entre 4,1 e 5 anos	3
Mais de 5 anos	5
Total	44

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao se efetuar o cálculo do tempo em anos, o cálculo é data final menos data inicial, que apresenta resultado em dias, dividindo-se o resultado por 365, pode ser constatado que o tempo médio de exercício da função foi de 3 anos.

Tabela 8 – Deixou de atuar como pregoeiro por qual motivo?

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
Ainda atua	9	35%
Mudança de área ou função	14	54%
Falta de afinidade	1	4%
Não se aplica	1	4%
Nunca atuou	1	4%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Contraditoriamente ao comando da questão, 9 dos pesquisados, apesar de afirmarem que deixaram de atuar, aqui assinalaram que ainda atuam na área. Não se pode afirmar se esse resultado advém de uma possível má formulação da questão ou por negligência do respondente.

Porém, o motivo mais apontado pelos servidores foi o de mudança de área ou de função. O que se observa na realidade dos *campi*, por uma questão de segregação de função¹, conforme apontado por Cairo (2016) e Tribunal de Contas da União (2010), dependendo da atividade que o servidor exerça, ele fica impedido de atuar como pregoeiro. Por exemplo, recomenda-se que o almoxarife não atue como pregoeiro. Outro exemplo é que o Diretor de câmpus não pode ser pregoeiro, pois ele atua como a autoridade competente que homologará todo o processo.

No Gráfico 8 apresentam-se as respostas coletadas de como o pregoeiro acredita que os gestores e servidores do câmpus enxergam ou avaliam a atuação do pregoeiro nos processos licitatórios. A pesquisa revela que 53,13% dos pregoeiros apontaram que servidores e gestores do seu câmpus enxergam a sua função apenas como uma exigência legal (42,19%) ou indiferente (10,94%) e 39,06% apontaram como essencial para o sucesso da licitação. As respostas que indicam não saber são 4,69% e outra maneira somam 3,13%.

Em relação à percepção que os pregoeiros têm de sua função, Motta (2010) afirma que os servidores designados para a área de licitações não o fazem voluntariamente, pois o que é considerado por eles em relação a sua atuação na atividade são as relações risco/retorno; e ainda, que para a aquisição de bens e serviços complexos, ao se considerar a legislação vigente e as suas limitações de treinamento, os pregoeiros acreditam que a probabilidade de ocorrerem equívocos burocráticos no processo é alta e que esses equívocos podem ser vistos como indícios de corrupção pelos órgãos de controle.

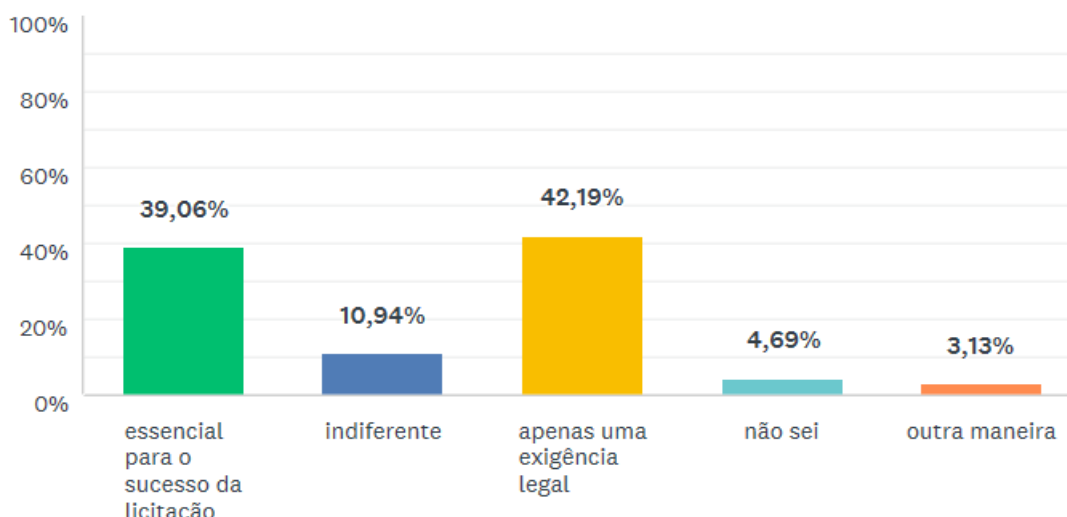


Gráfico 8 – Você acredita que os gestores e servidores de seu câmpus enxergam a atuação do pregoeiro nos processos de licitação como:

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

¹ [...] consiste na separação de funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações, evitando o acúmulo de funções por parte de um mesmo servidor. Acórdão nº 5.615/2008-TCU-2ª Câmara

Na pesquisa houve uma questão formulada de maneira aberta para que se pudesse identificar algum tipo de tendência nas repostas dos pregoeiros em relação a sua percepção em relação às facilidades e às dificuldades de atuação na área. Dos participantes, 43% apontaram como facilidade o sistema disponibilizado pelo governo federal, e 21% apontam que não há facilidade alguma (GRÁFICO 9). A pesquisa apontou o que os pregoeiros elencaram como os motivos que dificultam o seu trabalho, sendo os dois motivos mais apontados a falta de treinamento e/ou experiência e a falta de apoio local/institucional. Os outros motivos apontados são: nunca atuou (2%), interesse pessoal (2%), suporte dos colegas (2%) e bom gerenciamento dos processos (2%) o que totaliza os 8% como outros motivos.

Em pesquisa realizada por Ventura (2016), os dados apontaram que os pregoeiros da Barreira do Inferno se sentem desmotivados, pois enxergam a atividade como penosa, e em decorrência do trabalho cotidiano da área, eles são constantemente cobrados pelos setores usuários de seu serviço, sem o devido apoio de seus superiores, situação essa que condiz com a falta de suporte institucional apontado pelos pregoeiros do Instituto Federal.

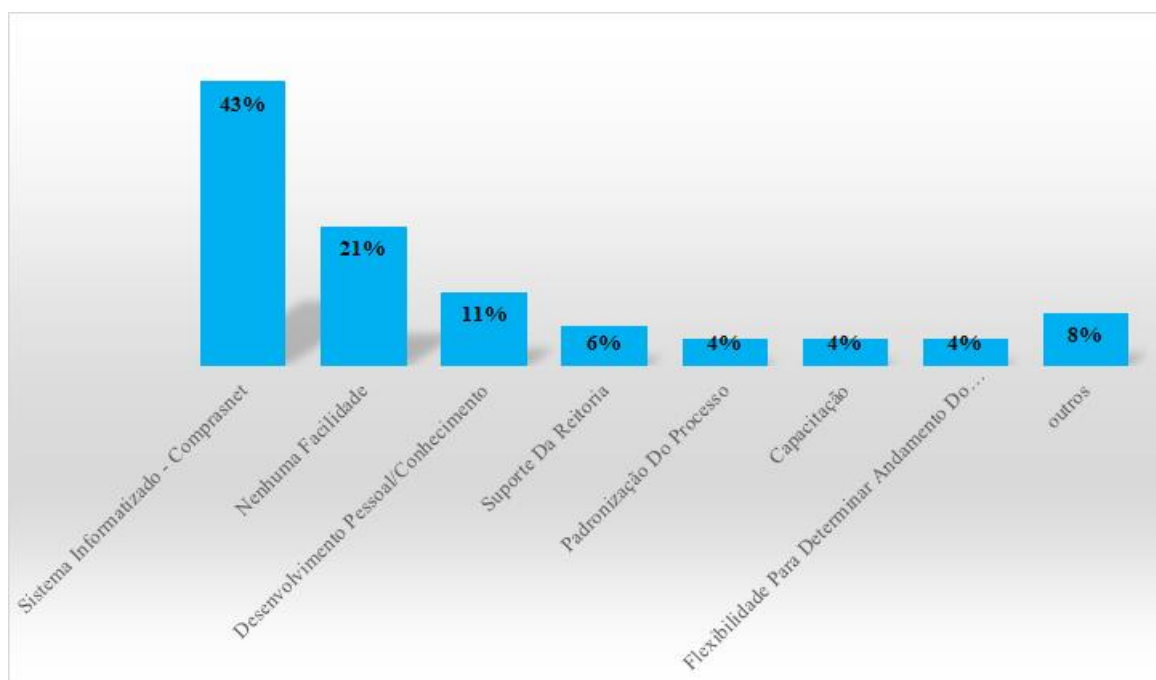


Gráfico 9 – Facilidades em atuar como pregoeiro.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 10 a pesquisa demonstra as dificuldades apontadas pelos pregoeiros que são: falta de treinamento (41%), Falta de apoio local ou institucional (16%), Falta de apoio jurídico (12%), acúmulo de função de pregoeiro com outras funções (7%), Remuneração e incentivo financeiro (6%), Documentos e/ou sistemas deficiente (9%), Responsabilidade (3%) e outros

motivos (5%) que agregam Fornecedor negligente (1%), Falta de Reconhecimento Interno (1%), Local de Execução Inadequado (1%) e Falta de Planejamento na fase interna (1%). O resultado da pesquisa vai de encontro ao que Santana (2008) e Oliveira (2008) recomendam, pois Santana afirma que o pregoeiro possui alguns direitos em contrapartida à sua grande carga de responsabilidade: capacitação promovida pela unidade administrativa, o direito de exercer os seus atributos em um ambiente seguro, munido de recursos materiais, humanos, assessoria jurídica, inclusive a distribuição adequada das atividades de cada servidor envolvido nas aquisições, o que contraria a realidade observada na pesquisa.

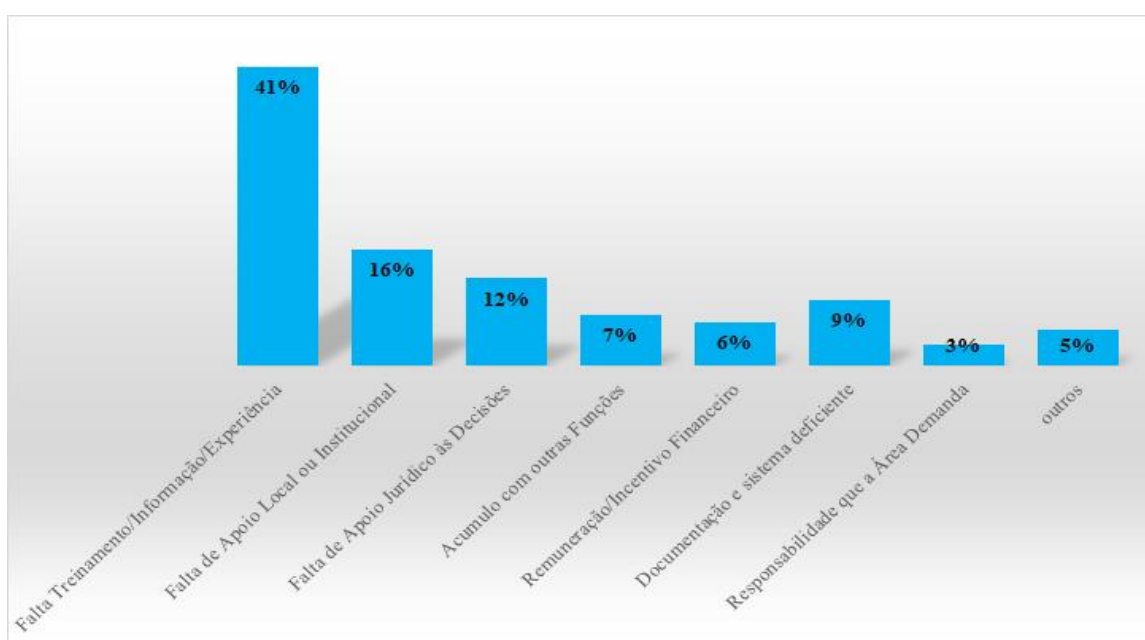


Gráfico 10 – Dificuldades em atuar como pregoeiro.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ainda no mesmo sentido, Oliveira (2008) alude que o pregoeiro necessita realizar cursos que o capacitem em caráter contínuo e Motta (2010) complementa que a falta de uma carreira estruturada para a área de licitações é um fator que não atrai servidores para atuarem nessa função. O autor aponta ainda que, em virtude de a área ser alvo constante dos órgãos de fiscalização cria-se uma percepção de risco para o servidor que atua na área, com isso acaba por inibir qualquer iniciativa de inovação nos processos, que poderiam trazer maior eficiência/eficácia para as compras públicas; o que ocorre na verdade é que os servidores mais antigos abandonam essa função, deixando-as para os servidores novatos, o que corrobora com os resultados da pesquisa.

Os dados da pesquisa demonstraram que é comum nesse Instituto constar servidores nomeados na portaria de pregoeiro que nunca atuaram/atuarão na função, e em virtude desse

fato, a pesquisa tentou obter dos respondentes qual o motivo. Na Tabela 9 há uma aglutinação das respostas dos pregoeiros.

Tabela 9 – Motivos para não atuar como pregoeiro

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
Não Foi Designado	4	26,66%
Não Tive Interesse Em Atuar	4	26,66%
Ainda Atuo	2	13,34%
Gosto Da Função	1	6,67%
Atuo Em Outra Função	1	6,67%
Outros Motivos	3	20,00%
	15	100%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na pesquisa os servidores que não atuam na área afirmam não ter intenção de atuar (26,66%) ou afirmam que não houve a designação para tal (26,66%), apesar de ter sido constatado que esses constam como nomeados para a função na referida portaria. Essa constatação da pesquisa contraria Santana (2008), que afirma que o pregoeiro não pode recusar a sua nomeação para a função, deve ter lealdade com o interesse público e o compromisso com a sua atualização profissional constante.

A pesquisa tentou obter dos respondentes até 5 sugestões para uma melhor atuação na área. Curiosamente não houve resposta alguma, mas os respondentes o fizeram em outros momentos da pesquisa em campos abertos para comentários. O Gráfico 11 demonstra, segundo os dados da pesquisa, quem os pregoeiros consideram responsáveis pela implementação de medidas de melhoria na área.

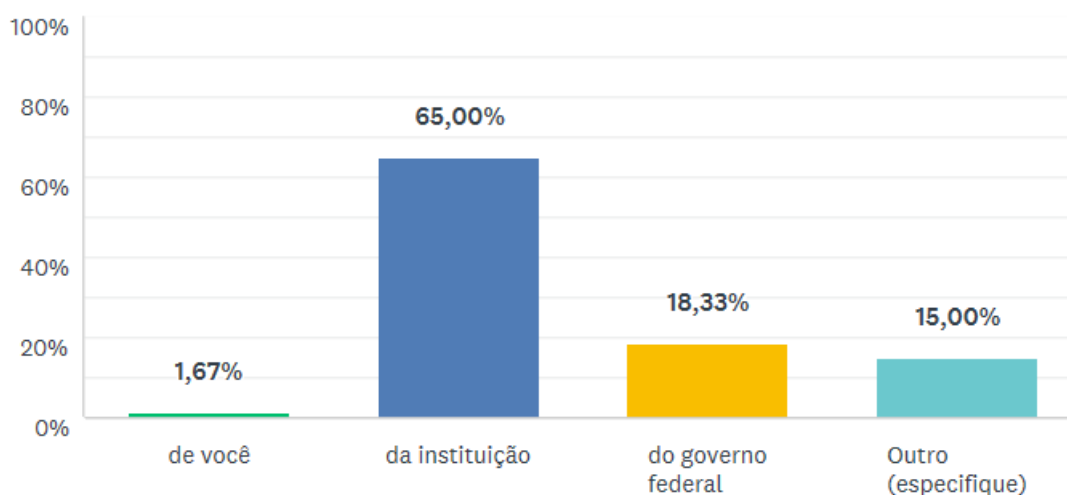


Gráfico 11 – Essas medidas para a melhoria da função dependem fundamentalmente de:

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com a Gráfico 11, 83,33% dos entrevistados atribuem que as melhorias de condições de desempenho da função dependem fundamentalmente: da Instituição (65%) e do governo federal (18,33%).

As percepções levantadas pelos pregoeiros na pesquisa revelam que eles anseiam por melhores condições de trabalho, bem como maior suporte jurídico e mais disponibilidade de treinamentos.

Santana (2008), afirma que o pregoeiro tem o dever de ter lealdade com o interesse público e o compromisso com a sua atualização profissional constante, e que ele não pode ser considerado o único responsável pelo (in)sucesso do pregão, mas seu trabalho influencia consideravelmente no resultado das aquisições, merece em virtude disso toda atenção e respeito por parte da unidade administrativa. O autor finaliza complementando que o pregoeiro tem o direito a um ambiente adequado ao desenvolvimento das suas funções, devidamente munido de recursos humanos e materiais. Então cabe ao pregoeiro reivindicar os recursos e treinamentos necessários e à Instituição atendê-lo, o que é aderente às percepções levantadas na pesquisa.

Por meio da Tabela 10 apresenta-se uma consolidação das respostas em relação à opção “outra”, o que revela que na verdade foram combinações de duas ou mais opções de respostas.

Tabela 10- Especificação de outros responsáveis pelas medidas de melhoria

MOTIVO	FREQUÊNCIA	%
De Todos Os Listados	3	5%
Da Instituição	1	2%
Do Servidor	1	2%
Da Instituição E Do Governo Federal	1	2%
Do Servidor E Da Instituição	2	3%
Do Governo Federal	1	2%
	9	15%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Para finalizar, solicitou-se por meio do questionário, para que os respondentes fizessem sugestões, críticas ou elogios, na qual foram obtidas 71 respostas (APÊNDICE C), que para uma melhor visualização foram categorizadas e consolidadas no Gráfico 12.

Os dados da pesquisa demonstraram (GRÁFICO 12) as sugestões dos pregoeiros, e ao se analisar o ranking das respostas, aparece em 1º lugar que não quis comentar ou já o fez em outra oportunidade (48%), agradecimento pela participação na pesquisa ou mensagens ao pesquisador (20%), pedindo mais capacitação (10%) e mais valorização do pregoeiro (4%) e outros (8%), que são compostas por falta de apoio institucional (1%), melhor gestão de

competências (1%), necessidade de aprendizado institucional (1%), levar resultado da pesquisa à direção do Instituto (1%) e receber feedback da pesquisa (1%).

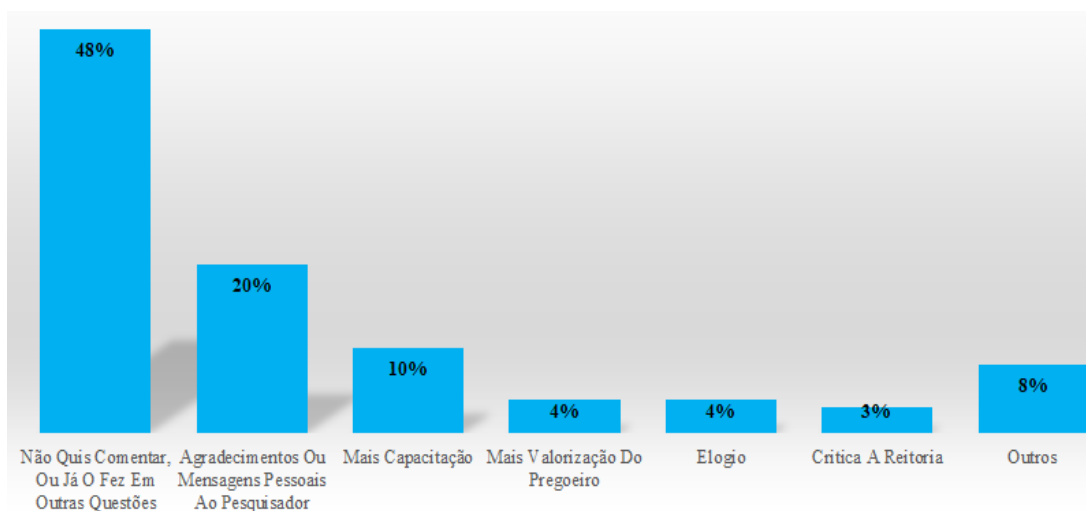


Gráfico 12 – Comentários à pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O que pode ser observado nos dados é que a questão mais solicitada pelo pregoeiro na pesquisa é a necessidade de mais capacitação e mais valorização para a atividade. Ao comentar o resultado da pesquisa com a Diretoria responsável pela área, nos foi informado que são realizados pelos menos 2 treinamentos por ano para todos os pregoeiros. Segundo ela são:

- a) 1 treinamento na sede para novos pregoeiros, com instrutor interno ou externo;
- b) Semana Orçamentária promovida pela Escola de Administração Fazendária (ESAF) anualmente, com diversos cursos e oficinas voltadas para área de licitações e contratos, dentre outros temas, a qual é promovida anualmente em cidades diferentes a cada ano, sendo que em 2016 houve etapa na cidade de São Paulo;
- c) Congresso de Pregoeiros em Foz do Iguaçu, promovido por uma organização chamada Negócios Públicos.

Um detalhe informado é que o primeiro treinamento é disponibilizado para todos os pregoeiros enquanto os outros dois eventos depende de inscrição prévia e disponibilidade orçamentária, pois envolve despesas de inscrição no evento além de alimentação e locomoção.

4.2 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

No período destinado a observação da atividade dos pregoeiros, pode ser constatado que os *campi*, por ocasião da designação dos pregoeiros, acabam por indicar para nomeação pelo

Reitor os servidores mais novos, apesar de alguns poucos (apenas 2) manterem o mesmo servidor na função há mais de 5 anos, o que pode ser verificado ao se comparar os nomes que constam na portaria atual com as anteriores.

Outro ponto observado é que quando há indicação de um novo servidor para a função, o ocupante anterior não costuma repassar a sua experiência, ficando a cargo do setor da capital de orientar o estreado na função, fato confirmado pela equipe de licitações de São Paulo. Esse setor se dispõe a receber o(s) novo(s) pregoeiro(s), se o respectivo câmpus julgar necessário, e acompanhá-lo na operação de um pregão eletrônico, dando suporte as suas eventuais dúvidas. Quando esse pregoeiro retorna ao câmpus de origem, poderá continuar a sanar as suas dúvidas via telefone ou e-mail.

O que foi observado é que muitas das dúvidas sanadas via telefone também são enviadas por mensagem eletrônica, evidenciando que o pregoeiro necessita de um suporte documental para a sua dúvida ou decisão. O setor responsável comentou que as dúvidas costumam ser recorrentes, isto é, sempre os mesmos servidores perguntando a mesma coisa. Isso evidencia que o pregoeiro do câmpus não tem a quem recorrer localmente, restando como única alternativa consultar o setor da Reitoria, o que revela insegurança em relação aos procedimentos adotados. Uma informação importante levantada junto ao setor é que o custo estimado (fase interna mais fase externa) para se lançar um pregão em 2016 foi de R\$2.150,00 (Dois mil, cento e cinquenta reais) por processo. Esses fatos coadunam com os resultados da pesquisa.

4.3 COMENTÁRIOS AO RESULTADO DA PESQUISA

Ao se analisar o resultado da pesquisa, pode-se constatar que os pregoeiros do IFSP são na sua maioria homens (68,54%, GRÁFICO 3), pós-graduados (GRÁFICO 4), com idade entre 26 e 44 anos (GRÁFICO 2), com renda familiar entre 5 e 10 salários-mínimos (GRÁFICO 5), são servidores na autarquia há 5,4 anos (em média, TABELA 2), na sua maioria são ocupantes do cargo de Assistente de Administração (GRÁFICO 6) e atuam na função de pregoeiro há cerca de 3,3 anos (TABELA 5). Em relação às condições de exercício da função destacaram que percebem uma falta de apoio institucional, bem como uma falta de valorização da atividade, não ser reconhecido financeiramente, não existindo uma gratificação específica para a função de pregoeiro, nem apoio jurídico e pouca (ou nenhuma) capacitação. O que aparece como uma sugestão recorrente é a necessidade de capacitação e atualização contínua, além de apoio jurídico local e/ou institucional.

Percebe-se que, tanto o tempo de se serviço público do servidor, como o tempo em que permanece na função de pregoeiro são baixos (cerca de 3 anos), talvez com a sugestão de que as pessoas designadas para a área não ficam muito tempo atuando como pregoeiro, migrando para os servidores com menos tempo de instituição atuarem nessa atividade-meio. Os motivos são espelhados pelos pontos apontados pela pesquisa: pouca valorização, falta de apoio institucional e pouca capacitação. Chega a ser um pouco contraditório que a maioria dos pregoeiros se declare pós-graduado (71,91%), mas não se percebe como suficientemente capacitado para o exercício da função. Mas, por outro lado, talvez possa se inferir que ele se auto capacita em áreas de interesse pessoal e espera que a Instituição promova os treinamentos necessários para o exercício das funções específicas de compras públicas.

Tanto o resultado do questionário, quanto o resultado da observação demonstram que os pregoeiros não se sentem capacitados ou com o suporte jurídico suficiente para balizar as suas decisões. Outro fator importante levantado pela pesquisa é que há um custo administrativo de se fazer um pregão.

A falta de suporte dos colegas (locais) mais antigos na função, bem como a não explicitação de um critério “técnico” ou de um “perfil adequado” para a função de pregoeiro são fatores que podem dificultar o desempenho da função. Talvez a designação de pregoeiros sem um critério definido pode fazer com que haja conflito de interesses sob a luz da Teoria da Agência.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

A pesquisa obteve informações dos pregoeiros sobre as suas atividades e conseguiu fazer um diagnóstico da área de compras do Instituto estudado. Para tentar melhorar a gestão da área bem como a percepção dos pregoeiros concluiu-se que apenas propor a oferta de mais treinamento não seria suficiente, pois um dos pontos principais que a pesquisa revelou é o elevado número de pregoeiros designados e a sua dispersão geográfica pelo Estado de São Paulo, o que dificulta promover capacitação e suporte efetivo; também o elevado número de pregões realizados impacta esse cenário, tanto em custos, ganho de escala em compras e o processo de gestão de compras. Para mitigar esses problemas sugere-se duas propostas: um perfil ideal para o pregoeiro e a concentração do número de pregões.

5.1 DESCRIÇÃO DE UM PERFIL E REQUISITOS PARA A OCUPAÇÃO DA FUNÇÃO DE PREGOEIRO

Para que haja uma melhora na percepção do trabalho do pregoeiro do Instituto Federal Paulista, é primordial que o corpo de pregoeiros seja formado por servidores bem preparados e com o perfil e conhecimentos necessários. Através da análise do resultado da pesquisa e pelo que foi apresentado pelos autores no referencial teórico (escasso em relação a um perfil para o pregoeiro) ousou-se esboçar um perfil básico para o servidor que desempenha a função.

O perfil básico proposto é:

- a) formação: Direito ou afinidade com a área. Conhecimento avançado em Direito Administrativo, especialmente nas áreas de licitações e contratos. Amplo conhecimento de ferramentas da tecnologia de informação, como usuário;
- b) tempo de serviço público: pelo menos três anos de efetivo exercício, para um melhor entendimento do funcionamento da máquina pública;
- c) características pessoais: pró atividade, pesquisador, perfeccionista, zeloso, cauteloso, diligente e crítico. Uma visão holística da área de compras públicas pode contribuir para um maior entendimento do seu papel no contexto de suprimentos;
- d) indispensável ter afinidade com a função, pois isso contribuirá para um maior tempo de permanência como pregoeiro, agregando experiência e conhecimento. Participação em fóruns virtuais temáticos na área, bem como de comunidades virtuais de práticas de licitações e contratos, para troca de experiências com outros pregoeiros de outros órgãos.

Essa proposta não exclui a possibilidade de agregar ao perfil a visão de outros autores citados neste trabalho, como as propostas por Cairo (2016) e Santana (2008).

5.2 CONCENTRAÇÃO DA QUANTIDADE DE PREGÕES POR CATEGORIA DE MATERIAL E SERVIÇO, DIMINUINDO ASSIM, A NECESSIDADE DO NÚMERO PREGOEIROS DESIGNADOS

A pesquisa constatou que há um expressivo número de pregoeiros espalhados pelos *campi* do Estado de São Paulo (114) e que no ano de 2016 a Instituição pesquisada realizou um vultoso número de licitações, 758 no total. Para se ter uma dimensão do volume dessas licitações, se dividirmos o total pelo número de dias úteis no ano de 2016 (233), teríamos 3,3 pregões a ocorrer por dia. Em relação ao volume licitado, essa prática acaba por diluir o poder de compra, uma vez que quanto maior a concentração das aquisições melhor o poder de negociação.

A proposta de intervenção é:

- a) consolidação do volume de compras de materiais e serviços de maneira a se criar uma estimativa de necessidade/demanda de compra, considerando os últimos 3 anos (2014 a 2016);
- b) com o volume consolidado, organizar processos licitatórios agrupados por tipos de materiais e serviços que atendam a todos os *campi* do estado de São Paulo;
- c) adotar a licitação por registro de preço, pois nesse sistema o planejamento e o processo licitatório são concentrados em uma localidade, porém a sua execução é feita de maneira descentralizada; nesse sistema a administração não adquire todo o material ou serviço de uma só vez, pois o licitante assina uma ata de registro de preços, na qual se compromete a entregar o produto/serviço durante a sua vigência (que é de até um ano), conforme a necessidade de cada câmpus (para maiores detalhes sobre o Sistema, consultar o Decreto 7892/2013);
- d) tornar o processo fragmentado/diluído por câmpus a exceção.

A adoção do registro de preços proporcionará melhor planejamento das aquisições, maior volume de compra, maior poder de negociação, maior atratividade dos fornecedores, e consequentemente maior concorrência.

A diminuição do número de pregões possibilitará uma racionalização do número de pregoeiros nomeados, contribuindo para que a designação dos servidores seja de acordo com o

perfil e qualificações necessárias, possibilitando, assim a sua especialização em determinados grupos de materiais ou serviço, e ainda agregando experiência e conhecimento.

A proposta para uma divisão dos pregões de registro de preços é demonstrada nos Quadros 10, 11 e 12.

Quadro 10 – Pregões em sistema de registro de preço para material de consumo

Tipo	Descrição	Número de itens no pregão	Pregoeiros necessários (*)
Material de Consumo	Escritório	estimar	2
	Limpeza	estimar	2
	Manutenção	estimar	2
	Outros	estimar	2
Total de pregões	4	Total de pregoeiros	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Pregões em sistema de registro de preço para material permanente

Tipo	Descrição	Número de itens no pregão	Pregoeiros necessários (*)
Material Permanente	Informática	estimar	2
	Mobiliário Escolar	estimar	2
	Mobiliário de escritório	estimar	2
	Outros	estimar	2
Total de pregões	4	Total de pregoeiros	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12– Pregões em sistema de registro de preço para serviços continuados e não continuados.

Tipo	Descrição	Número de itens no pregão	Pregoeiros necessários (*)
Serviços Continuados	Vigilância	estimar	2
	Limpeza	estimar	2
	Outros	estimar	2
Serviços Não Continuados	Manutenção	estimar	2
	Outros	estimar	2
Total de pregões	5	Total de pregoeiros	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela divisão proposta nos Quadros 10 a 12 seriam realizados 13 pregões no ano, o que representa 1,18% dos pregões finalizados no ano de 2016. Já em relação aos pregoeiros, a quantidade empregada na realização dos registros de preço é de 26 (o que representa $\frac{1}{4}$ do total dos pregoeiros constantes na portaria atual); isso, se for considerada a hipótese de que todos os pregões ocorram simultaneamente e que cada pregoeiro tenha um pregoeiro substituto (em caso de necessidade de ausência ou impedimento do primeiro). A concentração do processo de compras de acordo com Fenili (2016) têm vantagens na compra compartilhada e também no processo de compra segregada, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Vantagens da compra compartilhada e segregada

Compra Compartilhada	Compra Segregada
Obtenção de maior economia de escala	Maior autonomia da unidade compradora
Menor custo operacional do processo de compra (custo de pedido)	Maior celeridade no processo licitatório (não há a necessidade de compilação de demandas)
Fortalecimento de relações institucionais	
Padronização dos itens adquiridos	
Transparência da compra	

Fonte: Adaptado de Fenili (2016, p. 101).

As vantagens da compra compartilhada, como a obtenção da economia de escala, menor custo operacional, fortalecimento das relações institucionais (formação de redes), a padronização dos itens adquiridos e maior transparência da compra, a liberação dos outros pregoeiros para outras atividades administrativas, melhor preço de aquisição em razão do volume (gerando também um maior interesse na participação dos licitantes) resultando em uma maior competitividade.

Fenili (2016) ainda complementa que o governo federal vem investindo em uma central de compras desde a década passada, inclusive que ele já instituiu uma “Central de Compras Compartilhadas” com a publicação do decreto número 8189 de 21 de janeiro de 2014. O autor ainda define que a noção de compra compartilhada é a aquisição de bens ou serviços por um órgão público, através do sistema de registro de preços, com a participação de outros órgãos. De acordo com a instrução normativa MPOG número 10/2012, a compra compartilhada se trata de uma contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo licitatório e do gerenciamento da ata de registro de preço será de um órgão ou de uma entidade da administração pública federal.

Fenili (2016) afirma ainda que as compras compartilhadas representaram um viés de inovação na administração pública federal, principalmente pela formação de redes organizacionais, pelo número significativo de órgãos participantes, um viés de sustentabilidade e também pela uniformização das aquisições. O autor ainda discorre que a partir da publicação do decreto 8250 de 23 de maio de 2014, no qual foi instituído o “registro de preços nacional”, se tratou do registro de preços para o atendimento dos programas ou projetos federais de execução descentralizada. Essa iniciativa é do MEC com gerenciamento do FNDE (como órgão gestor das aquisições), que visa realizar um único processo licitatório para atender a demanda de todas as aquisições e contratações necessárias à implementação das políticas públicas de educação em todo o território nacional. Fenili (2016) ainda complementa que, para a fase de planejamento da aquisição dos materiais e serviços, o FNDE conta com a participação das Universidades Federais e organismos de qualidade como o INMETRO, para a padronização das especificações e levantamento dos materiais que devem ter certificação compulsória.

Na Figura 5, Fenili (2016) elaborou um diagrama que descreve os níveis de competitividade decrescente nas licitações, em relação a maior ou menor concentração.

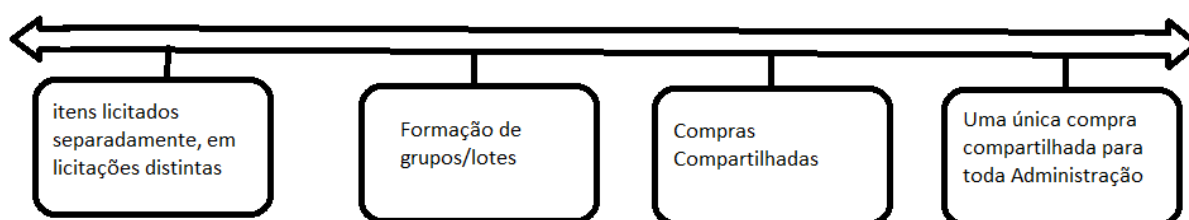


Figura 5 - Competitividade decrescente em licitações.
Fonte: FENILI (2016, p. 105).

De acordo com o autor, licitar itens separadamente é o menor nível de competitividade possível nas compras públicas, e conforme nos deslocamos à direita pelo diagrama, níveis maiores de competitividade são alcançados, de maneira que a compra compartilhada ainda pode evoluir para o nível máximo de competitividade, que é a realização de uma única compra centralizada.

Pela observação do cotidiano da administração pública, especificamente no Instituto estudado, é possível projetar que se passarão alguns anos para se alcançar esse nível de integração e planejamento, uma vez que hoje não se dispõe de sistemas integrados de gestão e que grande parte do trabalho de planejamento das aquisições é feito de maneira fragmentada, através do uso de planilhas eletrônicas e arquivos de processadores de texto, com consolidação manual, o que certamente pode acarretar atrasos e imprecisões.

Ao se agregar à proposta do perfil ideal de pregoeiro a concentração do número de pregões, haverá uma maior otimização de recursos humanos e materiais na área de logística do Instituto estudado. Menos pregoeiros designados podem possibilitar que mais servidores participem de eventos externos de treinamento como a Semana Orçamentária da ESAF, que é um tradicional evento de capacitação promovido anualmente pelo Ministério da Fazenda e o Congresso Brasileiro de Pregoeiros dos Negócios Públicos, evento promovido anualmente por uma entidade privada, além de capacitações internas promovidas pelo Instituto Federal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar a percepção do trabalho dos pregoeiros e apresentar, através de seus dados, quais são as facilidades e as dificuldades de atuação na função, bem como o seu perfil sócio demográfico.

A motivação para a realização deste estudo foi a percepção de que a função de pregoeiro na Instituição estudada é preterida pelos servidores, e repassada dos mais antigos para os mais novos, e também investigar quais os possíveis motivos para a ocorrência desse fato.

Ao nos debruçarmos sobre o assunto não foi encontrada pesquisa similar realizada com os pregoeiros do referido Instituto, fato que serviu como motivação suplementar de levar a cabo tal pesquisa. Porém, isso não gera resultados que possam ser replicados, comparados ou mensurados, devido a temporalidade do estudo, a especificidade da amostra e a instituição estudada.

Uma limitação desse trabalho foi a de se destacar a função do pregoeiro dos demais servidores, pois essa é exercida de maneira transitória na administração pública, sem caráter comissionado ou de gestão, e que pode ser executada por qualquer servidor lotado na instituição, desde que observada as recomendações da legislação e dos órgãos de controle, o que a torna peculiar dentre as demais funções administrativas, que independem de uma designação formal da autoridade máxima da entidade. Ao meu ver, essa função surgiu da necessidade de atendimento aos princípios constitucionais e infralegais que regem a administração pública contemporânea.

A pesquisa revelou que os servidores que desempenham a função de pregoeiro no Instituto Federal são na sua maioria do gênero masculino (68,54%, GRÁFICO 3), com pós-graduação (GRÁFICO 4), estão na faixa etária entre 26 e 44 anos (gráfico 2), declararam renda familiar entre 5 e 10 salários-mínimos (GRÁFICO 5), estão em atividade na autarquia há 5,4 anos (em média, TABELA 2), no cargo de Assistente de Administração (GRÁFICO 6) e exercem a função de (ou foram nomeados como) pregoeiro há cerca de 3,3 anos (TABELA 5).

A pesquisa revelou também que esses servidores tem a percepção de falta de apoio institucional, uma falta de valorização da atividade, inclusive sem o devido reconhecimento financeiro, falta de apoio jurídico e a capacitação provida pela Instituição como insuficiente. Uma sugestão recorrente é justamente a necessidade de capacitação e atualização contínua e também apoio jurídico a suas atividades.

Apesar de aparecer como uma sugestão dos pregoeiros a necessidade de apoio jurídico especializado às atividades de licitações, optamos por não sugerir como proposta de intervenção

a criação de um cargo de Assessor Jurídico de Licitações ou de Procurador porque em 2001, através da MP 2229-43 de 6 de setembro de 2011, foram transformados em cargos de Procurador Federal, os seguintes cargos efetivos, de autarquias e fundações federais: Procurador Autárquico; Procurador; Advogado, Assistente Jurídico; e Procurador e Advogado da Superintendência de Seguros Privados e da Comissão de Valores Mobiliários. No caso da Instituição estudada o servidor que ocupava o cargo de advogado foi incorporado na carreira da Advocacia Geral da União, órgão que atualmente presta este tipo de assessoria ao Instituto, em ritos e procedimentos próprios.

As sugestões de intervenção apresentadas no trabalho são: a necessidade de se estabelecer um perfil básico para o pregoeiro e a necessidade de concentração (agrupamento) dos processos licitatórios, otimizando assim o número de pregoeiros e de pregões realizados.

Essas ações visam atrair para a função servidores que tenham afinidade com o assunto e que apresentem as habilidades requeridas, colaborando assim para uma maior especialização da função e colaborar para que se tenha uma melhor percepção das atividades desse agente administrativo.

Este trabalho foi sustentado por diversos autores que situaram a administração pública brasileira contemporânea, perpassando pelas modalidades das compras públicas e o surgimento da função do pregoeiro nesse contexto. Também foram abordadas, concisamente, Gestão de Pessoas no Setor Público, e alguns aspectos de Comportamento Organizacional, especificamente em relação a percepções no ambiente organizacional.

Sugerimos como proposta para desenvolvimento de trabalhos futuros o estudo do clima organizacional no Instituto Federal de São Paulo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p.67-86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jan. 2017.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2013.

BONATTI, P. **Los sesgos y trampas en l toma de decisiones**. Buenos Ayres: UBA, 2007. Disponível em: <http://forumdocumentos.blogspot.com/2010_10_01_archive.html>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.

BRAGA, L. V. et al. **O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público**. 2008. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/137/142>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 8 nov. 2017.

_____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 2 nov. 2017.

_____. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 2 nov. 2017.

_____. Lei 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão eletrônico, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 2 nov. 2017.

_____. Lei Complementar nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 2 nov. 2017.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 1995.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 466/12**: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: CNS. 2012.

_____. Ministério do Planejamento. **Painel Estatístico de Pessoal**. 2017. Disponível em: <<https://pep.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

_____. Ministério do Planejamento. **Pregão Eletrônico**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/04/pregao-eletronico-gera-economia-de-r-48-bi-ao-erario-nos-ultimos-5-anos>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

_____. **Portal de Compras do Governo Federal – COMPRASNET**. 2017. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 5.615/2008**. Relator Min. Raimundo Carreiro. Brasília, DF, 4 dez. 2008. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.166/2014**. Relator Min. Augusto Cavalcante. Brasília, DF, 20 ago. 2014. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>. Acesso em: 7 fev. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudências do TCU. 4. ed. Brasília, DF: TCU, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília, DF: ENAP, 1996.

CAIRO, A. **Comentários ao sistema legal de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Ed. NDJ, 2016.

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. Salvador: Juspodium, 2016.

CELESTINO, F. K. R. Regime diferenciado de contratações: breves comentários à exceção que virou tendência. **Revista Controle** [Online], v. 10, n. 2, p. 170-201, 2016. Disponível em: <<http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/241>>. Acesso em: 10 maio 2017.

COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, A. D.; RODOR, R. K. **Licitações e Contratos Administrativos em esquemas**. 3. ed. Niterói: Impetus, 2012.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2006.

FENILI, R. **Boas práticas administrativas e compras e contratações públicas**. Niterói: Impetus, 2016.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de registro de preços e pregão**. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

_____. **Licitações e contratos: Lei 8666/93 e outras normas pertinentes**. 17. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

_____. **O governo contratando com as micro e pequenas empresas**. 1. ed. Brasília, DF: SEBRAE, 2011.

FIUZA, E. P. S.; MEDEIROS, B. A. **A agenda perdida das compras públicas**: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional. Brasília, DF: IPEA, 2014. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=23120>. Acesso em: 5 abr. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11383/refletindo-sobre-criterios-de-qualidade-da-pesquisa-qualitativa/i/pt-br>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

GOYATÁ, S. L. T. et al. **Manual de normalização para elaboração de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses da UNIFAL-MG**. Alfenas, 2006.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão de 2016**. São Paulo, 2016.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Dialética, 2005.

_____. **Pregão**: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. São Paulo: Dialética, 2001.

KNOTT, J.; HAMMOND, T. H. Teoria formal e administração pública. In: PETERS, B. G., PIERRE, J. (Org.). **Administração Pública**: coletânea. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 187-205.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAURINDO, A. M.; TEIXEIRA, A. V. **A logística na administração pública**: conceitos e métodos. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIMA, C. A. **Teoria de Erros**: medidas e gráficos. Juiz de Fora: UFJF, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2014.

LUCHESA, C.; CHAVES NETO, A. **Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em Administração**. Curitiba: UNICURITIBA, 2011.

MACÊDO, I. et. al. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV 2013.

_____. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. 32. ed. São Paulo: Vozes, 1993.

MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no gasto público**: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte americano e brasileiro. 2010. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Método, 2013.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>>. Acesso em: 3 abr. 2017.

PAWLOWSKI, C. S. et al. Children's physical activity behavior during school recess: a pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview. **Plos One**, v. 11, n. 2, 2016. Disponível em: <[doi:10.1371/journal.pone.0148786](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148786)>. Acesso em: 3 abr. 2017.

PISCITELLI, R. B.; TIMBÓ, M. Z.F.; ROSA, M. B. **Contabilidade pública**: uma abordagem da administração financeira pública. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

_____. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

_____. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2014.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, J. E. Pregão: 10 anos: retrospectiva, essencialidades e perspectivas. **Revista do TCU**, n. 115, p. 56-77, 2009. Disponível em: <revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/316/361>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

_____. **Pregão presencial e eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa**. 11. ed. Niterói: Impetus, 2015.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 25-48, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100002>. Acesso em: 13 jan. 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 fev. 2016.

SILVA, E. P. **O uso do poder de compra do estado como instrumento de política pública: a lei complementar nº 123/2006, sua implementação**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3408>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2008.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. M. et. al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). **Reestruturação Administrativa CD e FG**. 2012. Disponível em: <http://www.portaldrh.unifesp.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1726>. Acesso em: 8 nov. 2017.

VENTURA, A. O. **As condutas dos pregoeiros como forma de melhoria de processos de aquisições do centro de lançamento da barreira do Inferno**. 2016. 100 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/21351>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

APÊNDICE A - Formulário *on line* da pesquisa**Pesquisa para o desenvolvimento do TCF Profiap**

1. Idade

18 a 25 anos

26 a 35 anos

35 a 44 anos

44 a 60 anos

mais de 60 anos

2. Gênero

Masculino

Feminino

3. Escolaridade (escolha a maior, mesmo se incompleta):

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-graduação Completa

Pós-graduação Incompleta

4. A sua Renda Familiar é:

de 1 até 3 salários mínimos

de 3,1 até 5 salários mínimos

de 5,1 até 7 salários mínimos

de 7,1 até 10 salários mínimos

mais de 10 salários mínimos

Prefiro não responder

5. Há quanto tempo é servidor do IFSP?**6. Qual o seu cargo?**

7. Qual é o seu câmpus?

8. Atua ou atuou na área de licitações (ou como pregoeiro) do seu câmpus?

Atuo ([link redireciona para a questão 9](#))

Já atuei (link redireciona para a questão 10)

Não atuo (link redireciona para a questão 19)

9. Se atua, desde quando?

Desde

10. Qual(is) motivo(s) o levou a atuar como pregoeiro?

Interesse pessoal

Designação Institucional

Outro (especifique)

11. Atuou em qual período?

de:

até

12. Deixou de atuar na área, por qual(is) motivo(s)?

13. Você acredita que o seu câmpus enxerga a atuação do pregoeiro nos processos de licitação como:

essencial para o sucesso da licitação

indiferente

apenas uma exigência legal

não sei

outra maneira

14. Quais as facilidades em atuar como pregoeiro?

15. Quais as dificuldades em atuar como pregoeiro?

16. Se nunca atuou na área, qual o motivo?

17. Se for o caso, sugira até 5 medidas que ajudariam uma melhor atuação na área:

Não quero sugerir

18. Essas medidas dependem fundamentalmente:

de você

da instituição

do governo federal

Outro (especifique)

19. Caso queira fazer alguma sugestão, crítica ou elogio, use o campo abaixo:

APÊNDICE C - Transcrição de sugestão, crítica ou elogio à pesquisa

(continua)

Q 19 - Caso queira fazer alguma sugestão, crítica ou elogio, use o campo abaixo:

<i>Respostas</i>	71
<i>Pulou a questão</i>	19
Número	Resposta
1	Boa sorte!
2	Nada a declarar.
3	Agradeço pela oportunidade de expressar opiniões e gostaria de obter um feedback sobre o resultado desta pesquisa institucional.
4	Nenhuma.
5	Parabéns pela iniciativa.
6	Sem considerações.
7	Elogio a tentativa de melhoria da situação dos pregoeiros, muitos acabam se estressando por situações em que acaba se expondo com falta de apoio e procurando trocar de função por conta disso.
8	Parabéns pelo trabalho
9	O pregoeiro é o profissional com uma função importante e necessária no processo de licitação. Portanto, formação contínua, condições de trabalho adequadas e respaldo institucional são elementos mínimos para o sucesso da atuação de um pregoeiro, tanto quan
10	Prefiro não comentar.
11	Boa sorte com a pesquisa e com o mestrado Valtão! Parabéns! Abraços,
12	Tudo ok.
13	Conforme dito anteriormente a sugestão é para que sejam disponibilizados cursos de capacitação de qualidade e que seja dado maior respaldo jurídico aos servidores que atuam como pregoeiros.
14	Parabéns pelo trabalho Valter! Fico feliz que está se dedicando ao mestrado. Toda sorte do mundo, você merece. Um grande abraço, Alexandre Shipito.
15	Seria interessante saber qual o grau de importância que o pregoeiro dá para sua própria função/atuação.
16	Agradeço a oportunidade de participar da pesquisa.
17	Sem comentários
18	Nada a declarar.
19	Nenhuma
20	A alta rotatividade de servidores da Reitoria faz com que os trabalhos de capacitação não tenham continuidade.
21	Obrigado.
22	PARA QUE O PREGOEIRO POSSA DESENVOLVER BEM A FUNÇÃO, É PRECISO ESTAR SEMPRE ATUALIZADO.
23	Não tenho nada a acrescentar.

(continuação)

Q 19 - Caso queira fazer alguma sugestão, crítica ou elogio, use o campo abaixo:	
24	.
25	A atividade de pregoeiro envolve muita responsabilidade e acredito que a contrapartida deveria ser maior reconhecimento principalmente financeiro (seja uma bonificação, RSC, entre outros). Ser um bom pregoeiro envolve muita dedicação e muito estudo que ac
26	Boa sorte
27	Não tenho mais o que declarar.
28	Precisamos aprender muito para melhorar nossas licitações.
29	Sem mais comentários
30	Nada a acrescentar
31	Entendo que, preservadas as respostas de cunho pessoal dos servidores, as demais poderiam ser levadas às instâncias superiores da instituição, inclusive como meio de reivindicação por condições melhores de execução dessa atividade.
32	Não
33	Nada a declarar
34	Não sugiro nada
35	se a mesma citada no item 17
36	Para mim é um trabalho gratificante, pois você consegue visualizar desde o início até o fim do processo.
37	Parabéns pelo trabalho! Sucesso!
38	Não há.
39	.
40	Nada a declarar
41	Não desejo.
42	Obriigado
43	Não
44	Boa sorte com a pesquisa!
45	As sugestões estão disponíveis na pergunta 17.
46	O campo das licitações é algo a ser explorado cientificamente, em todos os aspectos, a questão do pregoeiro em especial pois é um elo muito importante deste processo e vem sendo menosprezado, em seu aspecto humano, profissional e intelectual, espero que e
47	Não há nenhuma no momento.
48	Não tenho nada mais a acrescentar.
49	Infelizmente critica, que a reitoria tenha consciência e que nessa área não de cargos de chefia apenas por dar, e que sim treine bem, capacite demais as pessoas ali e exija que de suporte aos campos, ou permita que cada câmpus contrate seu advogado para
50	O IFSP deveria investir mais na capacitação dos seus pregoeiros, na parte jurídica.

(conclusão)

Q 19 - Caso queira fazer alguma sugestão, crítica ou elogio, use o campo abaixo:

51	-
52	Nada a declarar.
53	O trabalho do Pregoeiro precisa ser valorizado na medida da sua importância.
54	não quero
55	Com minha pouca experiência necessitei de muita orientação de pregoeiros mais experientes. Reconheço a preocupação e interesse dos pregoeiros da Reitoria em me auxiliar, mas eles tinham pouca disponibilidade pela quantidade de atividades que desenvolvem.
56	não quero.
57	Boa sorte.
58	Falta incentivo e valorização para os pregoeiros.
59	n/a
60	Não tenho sugestões no momento.
61	Gostaria de sugerir que a Instituição promova capacitação continuada aos seus pregoeiros.
62	não desejo.
63	Para uma atuação eficiente, o pregoeiro deve dispor do conhecimento de legislação e mercado, desta forma, é incabível não haver incentivos para aqueles que operam pregões atualmente, colocando em risco seu cargo e até mesmo seus bens.
64	Reta final. Quase mestre!
65	Não
66	Em meu caso particular, senti falta de uma formação institucional para pregoeiros, de modo que a prática seja respaldada pelo conhecimento técnico-legal da atuação em pregões. Formação certamente fará diferença positiva nos resultados da atuação.
67	Abstenho-me.
68	.
69	Parabéns pela iniciativa.
70	Não quero fazer sugestões
71	Acredito que os servidores do IFSP em sua maioria são comprometidos com a função da Instituição e acredito que se houvesse uma melhor gestão por competências, muitos problemas poderiam ser prevenidos.

Fonte: Dados da Pesquisa.