



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021

MANAGEMENT BY SKILLS: A NEW FRAMEWORK BROUGHT BY LAW 14,133/2021

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN NUEVO MARCO TRAÍDO POR LA LEY 14.133/2021

Jeudson Alves Guimarães¹, Jaúna Medianeira Argenta²

e443020

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3020>

PUBLICADO: 04/2023

RESUMO

No ano de 2021 o Governo Federal editou uma nova lei de licitações e contratos, trazendo em seu arcabouço a necessidade de um maior protagonismo da gestão por competências, pautada pelo atendimento das necessidades prioritárias de modernização da máquina pública. Neste contexto, surge a necessidade de mudança da cultura organizacional da administração pública, bem como a mudança do *mindset* dos gestores públicos para aderirem de forma efetiva ao novo contexto imposto pela Lei, principalmente no setor que envolve as compras públicas, com transparência, aumento de eficiência, eficácia e efetividade, frente às inovações que a Lei 14.133/2021 trouxe. Este estudo pretende mostrar os principais conceitos necessários para que os gestores públicos possam introduzir de forma eficiente e usufruir eficazmente os benefícios que gestão por competências oferece à administração pública, bem como, refletir sobre a vantagem competitiva que o uso da gestão por competências traz à gestão pública, principalmente na área que envolve as compras públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Compras Públicas. Gestão por Competências. Lei 14.133/2021.

ABSTRACT

In 2021 the Federal Government issued a new law on bids and contracts, bringing in its framework the need for a greater protagonism of management by competencies, guided by meeting the priority needs of modernization of the public machine. In this context, there is a need to change the organizational culture of public administration, as well as the change in the mindset of public managers to effectively adhere to the new context imposed by the Law, especially in the sector that involves public procurement, with transparency, increased efficiency, effectiveness and effectiveness, in the face of the innovations that Law 14.133/2021 brought. This study aims to show the main concepts necessary for public managers to efficiently introduce and effectively enjoy the benefits that competency management offers to public administration, as well as to reflect on the competitive advantage that the use of competency management brings to public management, especially in the area involving public procurement.

KEYWORDS: *Public Procurement. Management by Competences. Law 14,133/2021.*

¹ Pedagogia – Universidade Luterana do Brasil – (ULBRA), Química – Faculdade Cidade João Pinheiro – (FCJP), Matemática – Centro Universitário Claretiano - (CLARETIANO), Geografia – Faculdade Mozarteum de São Paulo – (FAMOSP) e Física – Centro Universitário Faveni – (UNIFAVENI); Especialista em Gênero e Diversidade na Escola – (UFMT), Educação das Relações Étnico-Raciais no Contexto da Educação de Jovens e Adultos – (UFMT), Metodologia do Ensino em Química – (FIJ-RJ), Libras e Educação Inclusiva – (IFMT) e Docência para a Educação Profissional e Tecnológica – (IFES); Mestrando em Educação: Especialização em Formação de Professores – Universidad Europea del Atlántico - Espanha (UNEA), Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação (Must University) e Mestrando Nacional Profissional em Ensino de Física pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

² Graduada em Tecnologia Varejo e Serviços UNISUL. Graduada em Administração Financeira UNISUL. Graduação em Matemática. Curso Técnico em Desenho Arquitetônico Instituto Universal Brasileiro. Pós graduada em Direito Administrativo, Licitações e Contratos Pós EadBrasil/MG – CONEM. Pós graduada em Análise Estratégica e Ciência dos Dados UNISUL. Pós graduada em Gestão de Empresas UNISUL. Mestranda em Educação - Formação de Professores, pela Universidade Europeia Del Atlântico - UNEATLÂNTICO (ESPAÑA).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

RESUMEN

En 2021 el Gobierno Federal emitió una nueva ley sobre licitaciones y contratos, trayendo en su marco la necesidad de un mayor protagonismo de la gestión de competencias, guiado por satisfacer las necesidades prioritarias de modernización de la maquinaria pública. En este contexto, existe la necesidad de cambiar la cultura organizacional de la administración pública, así como el cambio en la mentalidad de los gerentes públicos para adherirse efectivamente al nuevo contexto impuesto por la Ley, especialmente en el sector que involucra la contratación pública, con transparencia, mayor eficiencia, efectividad y efectividad, frente a las innovaciones que trajo la Ley 14.133/2021. Este estudio tiene como objetivo mostrar los principales conceptos necesarios para que los gestores públicos introduzcan eficientemente y disfruten efectivamente de los beneficios que la gestión de competencias ofrece a la administración pública, así como reflexionar sobre la ventaja competitiva que el uso de la gestión por competencias aporta a la gestión pública, especialmente en el ámbito de la contratación pública.

PALABRAS CLAVE: *Compras Públicas. Gestión por Competencias. Ley 14.133/2021.*

INTRODUÇÃO

Este estudo considerou a promulgação da Lei de Licitações e Contratos nº 14.133 em 01/04/2021, e as inovações que ela trouxe, e que podem colaborar para uma forma mais adequada de contratação na Administração pública, tanto nas aquisições como nos serviços a serem executados, quanto na elaboração de uma nova metodologia, funções e um entendimento correto dos conceitos de um planejamento eficaz e eficiente. Houve a proposta de identificar e correlacionar os principais conceitos e mudanças trazidas pela Lei de nº 14.133/2021, tendo o objetivo de trazer definições que ajudem ao gestor públicos a refletir sobre a mudança cultural necessária na implantação da gestão por competências, fornecendo assim um aprimoramento da governança das contratações públicas.

A Gestão por competências pode ser entendida como uma metodologia para desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais em três pilares básicos que são a atração, a manutenção e o aperfeiçoamento constante dos profissionais, é antes de mais nada uma ferramenta de governança e não apenas uma norma expressa na Lei 14133/2021; é uma alteração orgânica e funcional na gestão da administração pública, que visa o aperfeiçoamento contínuo, racionalização, eficiência, economicidade, segurança jurídica e celeridade de todo e qualquer ato administrativo, e principalmente eficácia das contratações públicas.

Essa necessidade premente de governança administrativa se coaduna simultaneamente na compreensão de alguns conceitos trazidos pela Lei 14133/2021, especificamente às medidas de integridade voltadas aos agentes públicos trazidas no artigo 7º, III e §1º e artigo 9º; a gestão por competência dispostas no artigo 7º, I e II, a matriz de responsabilidade disposta no artigo 8º, a segregação de funções disposta artigo 7º, §1º, o plano de capacitação disposto nos artigos 18, §1º, X; art. 169, §3º, I; art. 173, e a definição de funções trazidas pela artigo 8º, §3º e 4º. Vale destacar também que o planejamento foi alçado a princípio pela Lei 14133/2021. E, ainda mencionamos o importantíssimo Decreto Federal nº 9.991/2019, o qual considera o diagnóstico de competências como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

do cargo ou da função.

Este artigo científico tem por objetivo principal demonstrar um estudo inicial acerca da gestão por competências, especificamente no setor de compras públicas. Sendo assim, o artigo será organizado na contextualização acerca dos conceitos necessários para compreensão da gestão por competências nas compras públicas, dentro do contexto da lei geral de licitações nº 14.133/2021, e os desafios e vantagens que o uso dessa ferramenta administrativa impõe ao poder público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo foi desenvolvido a partir de pesquisas sobre a gestão do conhecimento, o planejamento, as compras públicas, a governança e a gestão por competências. Estes tópicos são apresentados e conceituados em forma sequencial, por se entender a importância de que o conhecimento individualizado de cada um deles agregará à compreensão do conjunto para uma eficaz reflexão do que se propõe para explicar neste trabalho.

Gestão do conhecimento

Para Wiig (1997), a gestão do conhecimento é compreender, focar e gerenciar a construção do conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada, gerenciando processos de conhecimento efetivos. E complementa que o objetivo geral da gestão do conhecimento é maximizar a eficácia e o retorno de seus ativos de conhecimento relacionados à organização, buscando a renovação permanente (WIIG, 1997).

Pode-se então inferir que o "conhecimento" é um processo amplo que envolve o encadeamento sistemático e dinâmico de aspectos diversos que interdependem entre si, conforme demonstrado na figura a seguir abaixo.

Figura 1 - Fatores interdependentes na gestão de conhecimento



Fonte: Autoria própria, (2022); DRUCKER, (2001)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

Necessário, contudo, definir cada um desses fatores que interdependentemente atuam para gestão do conhecimento:

- A Inteligência Competitiva é o processo contínuo de monitoramento que busca identificar tendências do mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos através de metodologias.
- Educação Corporativa é o processo responsável pela estruturação da cultura organizacional, de forma que, educando os membros da organização, todos se alinhem com as estratégias e objetivos da empresa.
- Gestão de Competências é o processo que busca, de forma organizada e contínua, identificar quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes que as pessoas precisam ter ou desenvolver para atender aos objetivos da empresa, o foco são as metas e os resultados obtidos. Aqui encontramos uma diferença sutil na conceituação de gestão por competências onde o foco é o desenvolvimento do profissional.
- Gestão do Capital Intelectual é o processo que identifica, compartilha, e utiliza de forma eficaz os conhecimentos adquiridos e acumulados da organização.
- Gestão da Informação é o processo que se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a organização, com o propósito de facilitar a tomada de decisão.
- Aprendizagem Organizacional é um processo de aprendizagem coletivo, o ambiente de inovação, e utiliza a detecção e correção de erros em busca da melhoria contínua, podendo resultar em novos conhecimentos ou novas soluções.

É possível pressupor a partir destes conceitos, que a aplicação da gestão do conhecimento, gera valor para a organização, aumentando seu desempenho no mercado, contribuindo significativamente para excelência nos processos internos, além de possibilitar mais agilidade na tomada de decisões, pois conforme Probst; Raub; Romhardt, (2002).

“o conhecimento é um recurso econômico que aplicado à empresa possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, bem como melhorias na solução de problemas etc.”

Planejamento

O planejamento será tratado como uma ferramenta de gestão que busca organizar e aplicar as melhores técnicas para alcançar os objetivos organizacionais, sendo assim buscou-se na literatura seu referencial:

Segundo Oliveira (2009):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Chiavenato (2003) relata o planejamento como sendo parte administrativa:

O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito.

Lacombe (2009) relata que o:

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho. E ainda segundo Peter Drucker (1997): “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê de sua existência, o que e como faz, e onde quer chegar”.

E não fugindo do foco do estudo, tem-se que o planejamento foi elevado a princípio das licitações e dos contratos, em conformidade com o caput do artigo 5º da Lei nº 14.133/2021, que traz um capítulo inteiro (Capítulo II do Título II) sobre planejamento, o que denota a sua importância frente à nova realidade administrativa para compras públicas, constituindo-se num dos seus pilares fundamentais.

Compras Públicas

As compras públicas, independente do poder ou esfera, são regidas por normativos legais, como a Lei Geral das Licitações n. 14.133/2021 e outros atos normativos de cunho regulamentador.

Diferente das empresas do setor privado, os entes públicos devem cumprir atos de exigência legal para proceder a contratação de obras, serviços e produtos. Ou seja, inicialmente pauta-se pelo princípio da legalidade que aparece expresso na nossa Constituição Federal em seu art. 37, caput, que dispõe que:

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.

Nas compras públicas o princípio da Legalidade possui atividade totalmente vinculada, ou seja,

A lei define as condições da atuação dos Agentes Administrativos, determinando as tarefas e impondo condições excludentes de escolhas pessoais ou subjetivas. Seria inviável subordinar o procedimento licitatório integralmente ao conteúdo da lei. Isso



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

acarretaria a necessidade de cada licitação depender de edição de uma lei que a disciplinasse. A estrita e absoluta legalidade tornaria inviável o aperfeiçoamento da contratação administrativa. A lei ressalta a liberdade para a Administração definir as condições da contratação administrativa. Mas, simultaneamente, estrutura o procedimento licitatório de modo a restringir a discricionariedade e determinadas fases ou momentos específicos (PIRES, 2012).

Observa-se que o excesso de rigidez e formalismo da legislação são os fatores que preponderam nos impactos no tempo de execução dos processos das contratações, coadunados com o que Motta (2010) destacou como a “falta de consideração com a importância do fator humano no processo de aquisição”, uma triste realidade dentro do sistema de compras brasileiro.

O desempenho dos agentes de contratações carece de entendimento total da legislação de licitação, além da falta de programas de reciclagem e capacitação continuada, que inibem uma atitude proativa dos servidores, afetando diretamente a eficiência das compras.

E ainda segundo Motta (2010), a falta de uma carreira estruturada na área de compras públicas não atrai a vinda de novos profissionais. O fato de as compras públicas serem alvo constante dos órgãos de fiscalização cria uma percepção de risco para os servidores e inibe qualquer tentativa de inovação para melhoria da eficiência dos processos de aquisição.

E nesse sentido, a Lei 14133/2021, trouxe um dinamismo às compras públicas, pois a operacionalização das contratações evolui da submissão relegada às amarras de normativos obsoletos e passa a ser parte do processo de formulação da estratégia da organização pública com mais eficiência, qualidade dos processos e fortalecimento da gestão por competência.

Governança

No Brasil, há diversas leis e decretos que tratam direta ou indiretamente sobre as estruturas de governança. Pode-se partir da Constituição Federal de 1988 que estabelece no caput do art. 1º, que “a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito”. Valendo-nos do conceito de Matias-Pereira, para explicar o que o constituinte quis agregar neste artigo, podemos depreender que o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos, enfatiza os princípios da governança pública.

Já, na Lei 14133/2021 que é o foco deste estudo, dispõe em seu art. 11 o seguinte:

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela **governança** das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (grifo nosso).

Para Peters, (2013) o termo governança é um conceito contestado, e há algumas



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

perspectivas concorrentes sobre o que a governança significa e como ela opera, pois ainda segundo o autor, a governança deve ser focada nas funções básicas que devem ser realizadas para que se governe, ou seja, para a governança ser bem-sucedida é necessário executar com maestria o estabelecimento de metas, a coordenação das metas, a implementação, a avaliação e reações e comentários.

O Decreto federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública como um:

“conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Em 2004, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, lançou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, onde em princípio são definidos quatro princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto nacional: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Para o IBGC as:

“boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

Gestão por competências

A gestão por competências se baseia nas qualificações técnicas e comportamentais do colaborador para exercer uma função. Ou seja, seus conhecimentos na área e suas habilidades como pessoa para ajudá-lo a ser um profissional de excelência e em suas atitudes para execução diligente de suas funções. Importante salientar na gestão por competências o foco é no desenvolvimento do colaborador, enquanto na gestão *de* competências o foco está nas metas e nos resultados. Sendo os dois formatos de gestão complementares, ambos são instrumentos que fazem parte de um movimento similar.

McClelland iniciou o debate sobre competências entre psicólogos e administradores, no ano de 1973 ao publicar o artigo *Testing for Competence rather than intelligence*. McClelland faz uma distinção entre competência e conceitos como aptidão, habilidade e conhecimento. Para o autor, aptidão é um talento natural do indivíduo, que pode ser melhorado; já habilidade é uma demonstração prática de um talento individual, e conhecimento é o saber para desempenhar uma tarefa.

De acordo com Fleury A e Fleury M (2000), competência é um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Neste conceito destaca-se que



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

a competência só será eficaz quando agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Zarifian (2001), a questão da competência se verifica na mudança ocorrida nas organizações, como quando o foco não ocorre nas operações do trabalho, mas sim buscando os objetivos e resultados da atividade profissional. Nesse contexto, o colaborador passa a ter acesso ao porquê dos objetivos e ao como atingir estes objetivos. Cria-se um espaço para a iniciativa ao assumir responsabilidades pelos objetivos apresentados. Inferimos neste conceito que a competência é assumida por um coletivo, porém, as competências individuais ainda são necessárias, pois convergem para ações profissionais com modelos de estrutura organizacional como por equipe, por rede, por projeto ou processo. Busca-se, em detrimento da automação, o sucesso da ação coletiva como o resultado da competência ativa de cada indivíduo.

Para Ruas (2005), a noção de competência é uma combinação e mobilização de recursos já desenvolvidos, enquanto habilidades e conhecimentos armazenados ao longo da cadeia estão voltados para a qualificação. Ou seja, para o autor, há um paralelo entre qualificação e competência, onde a primeira deriva de uma estabilidade econômica, com foco no processo e na baixa aprendizagem. Já a competência, pode derivar de uma imprevisibilidade das atividades, com foco nos resultados e na alta aprendizagem.

Fleury A e Fleury M (2000) e Dutra (2001) procuraram conceitos não tradicionais para definir competências, buscando na literatura francesa uma abordagem mais comportamental para a noção de competência, onde os resultados estão atrelados ao desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos.

Os conceitos de competências divergem entre a escola francesa que conceitua as competências como *outputs*, onde os colaboradores demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho. Enquanto para a escola americana, as competências são como *inputs*, ou tradicionalmente, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

MÉTODO

Método é a explicação detalhada de como o projeto será realizado. Tem como objetivo organizar e estruturar os recursos a serem utilizados. Este trabalho possui como foco uma pesquisa do tipo básica e teórica sobre o tema gestão por competências nas contratações públicas. Ela tem como propósito gerar conhecimentos úteis. Primeiro foi feita ampla pesquisa bibliográfica sobre os conceitos-chaves: gestão do conhecimento, planejamento, compras públicas, governança e gestão por competências. E as relações que ostentam entre si e a importância dos seus conceitos nos órgãos públicos.

Optou-se por analisar em sequência o referencial teórico pesquisado para melhor compreensão do encadeamento e interdependência que o tema possui. Pois, considera-se não ser possível a prática eficaz da gestão por competências sem primeiro compreender todos os



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

desdobramentos inerentes à gestão do conhecimento, seguido por suas aplicabilidades no planejamento de compras públicas, a governança a que essas práticas impõem e o benefício inerente que geram ao gestor público quando efetivamente se dispõe a implementar uma gestão por competências no setor público, especificamente na área de compras públicas.

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente web é a fonte direta para coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O método de pesquisa utilizado é o hipotético-dedutivo, pois o problema surge quando os conhecimentos disponíveis não são suficientes para dirimi-lo, criam-se, então, conjecturas ou hipóteses que deverão ser testadas. Em relação aos objetivos metodológicos, a pesquisa é exploratória, já que pretende fornecer ao pesquisador maior conhecimento e proporcionar maior familiaridade com o problema. Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se propõe a apresentar, com pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, leis e consulta a sites especializados, as ferramentas necessárias para potencializar as competências dos agentes públicos que contribuam para melhorar os resultados nas realizações das compras públicas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A atividade de compras públicas possui uma grande complexidade, é um ciclo de atos administrativos, com dimensões correlatas, envolvendo inúmeros atores, processo de logística e da gestão de suprimentos, além de estar vinculada com as políticas públicas e com os objetivos dos programas de governos. O panorama das compras públicas especificamente nos municipais pode ser observado pelo estudo de Braga, que divide os sistemas de compras em quatro diferentes estágios: a) estágio 1 – Reativo; b) estágio 2 – Mecânico; c) estágio 3 – Proativo; e d) estágio 4 – Gerência Estratégica de Suprimentos. Segundo o autor, o sistema de compras brasileiro ainda se encontra no estágio 1 - Reativo.

No entanto, com a promulgação da Lei 14133/2021, o legislador, ao inserir a necessidade de gestão por competências (art. 7º) no texto legislativo tenta mitigar esse panorama, impondo ainda outros dispositivos como o papel de liderança que deve ser exercido pela administração, como por exemplo a necessidade de qualificação dos agentes que trabalham na área de compras (art. 7º, II); a segregação de funções (art. 7º, §1º); a capacitação dos servidores (art. 18, §1º, X). Depreende-se então que a Lei 14133/2021, apesar de usar um cunho subjetivo ao definir gestão por competência, trouxe a imposição legal para que os gestores públicos atuem na coordenação, articulação e supervisão das práticas de gestão exercidas, bem como um alinhamento em conjunto dos atores que atuam nas mais diversas etapas do ciclo de compras públicas, os quais dependem de qualificação e capacitação constante, bem como compromisso público inerente a todo servidor público.

Infere-se ainda do texto legal, que as compras públicas deverão ter papel preponderante junto a alta administração, sendo tratada no nível estratégico das organizações públicas, pois a Lei 14133/2021 ao instituir um Portal Nacional de Compras Públicas, visou a otimizar os processos,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

tornando-os mais ágeis e compatíveis com o novo ritmo ditado tanto pelas novas ferramentas disponíveis como pela volatilidade do mercado, abrangendo todos os elos da cadeia de compras como os fornecedores, os requisitantes, clientes finais (cidadãos) e, também, os objetivos primordiais da administração pública que é o bem estar de seus administrados.

Depreende-se então que a gestão por competências possibilitará a criação dos fluxos de Trabalho, a definição das atribuições da área de contratações públicas e os perfis dos servidores, além da divulgação das competências profissionais, por cargo e área, visando a mudança da cultura organizacional e o comprometimento dos servidores. E que a escolha dos ocupantes seja fundamentada nas competências e pautada nos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público, a fim de que se tenha o aumento da eficiência das compras públicas.

Para isso, os gestores, ou a alta administração como trata a Lei 14.133/2021 deverão observar e inserir na sua rotina administrativa algumas das principais características da gestão por competências que são:

- a constante mensuração das competências e mapeamento, proporcionando assim a melhora da capacidade de tomadas de decisão rápidas e assertivas;
- mudança dos processos de seleção e recrutamento;
- uso intensivo de ferramentas tecnológicas;
- dinamizar os critérios de avaliação e os *feedbacks* internos e externos;
- enfatizar treinamentos e qualificações, tornando-os uma prática contínua;
- promover a cultura de desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- ter reconhecimento das competências, com acompanhamento do desenvolvimento das habilidades e os resultados individuais e coletivos;
- Estimular a cultura organizacional com o engajamento dos servidores a atuarem ativamente nos processos e nas mudanças inerentes a eles, proporcionando a sensação de pertencimento;
- Proporcionar um ambiente colaborativo e integrativo, pois os objetivos são claros e há um direcionamento efetivo dos esforços para ampliação dos resultados e redução do tempo necessário para superar as metas.

Contudo, não bastará uma mudança de cultura organizacional por parte dos gestores e, seguindo na linha de raciocínio de Brainard Guy Peters, pode-se inferir a necessidade premente da plena compreensão dos conceitos de gestão do conhecimento, planejamento e governança traçados no referencial teórico deste estudo. Além do uso de ferramentas administrativas para tomada de decisões que proporcionaram o alcance das metas necessárias à sobrevivência da organização, provendo a análise e melhoria dos processos organizacionais aumentando sua eficácia.

Há diversas ferramentas administrativas disponíveis e eficazes, em que os gestores públicos poderão fazer uso para alavancar a gestão por competências. Contudo, esse estudo não procura trazer à luz essas ferramentas. O objetivo primordial que se pretende alcançar é esboçar aos



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

gestores públicos a necessidade de compreender que a gestão por competência envolve outros aspectos além do conhecimento, habilidades e atitudes, pois ela impacta na performance individual e coletiva, buscando diminuir o *gap* de distância entre os objetivos que ambos os atores envolvidos nas compras públicas esperam atingir.

E para conseguir esse resultado é necessário compreender como os conceitos de gestão do conhecimento, do planejamento, de compras públicas alçada a nível estratégico da organização, de governança e de gestão por competências, trabalhados anteriormente, se coadunam para efetuar uma mudança de *mindset* dos gestores, alinhando com adesão a novas metodologias, tecnologias e mudando da cultura organizacional na administração pública e conseqüentemente melhorando os resultados internos, tornando-se uma vantagem competitiva, refletindo na satisfação dos clientes externos.

CONCLUSÕES

Ainda seguindo os ensinamentos de outro Peter, (SENGE, 1990), não basta mais apenas ser eficiente, fazer as coisas bem, com desempenho, ou ser eficaz, fazer as coisas certas, obter os resultados e produtos desejados. É necessário acima de tudo ser efetivo, ter pensamento sistemático e estar em constante aprendizado.

É preciso saber a real necessidade da ação, para reduzir as redundâncias e os desperdícios de recursos em ações que não são demandadas pela sociedade, nem tampouco trazem retorno. Por isso o uso correto da gestão por competências torna-se de vital importância, principalmente para as compras públicas, pois não é mais possível gerar economicidade e promover a transparência com o grande volume de informações geradas sem fazer o uso adequado da gestão do conhecimentos e todas as suas ramificações, como a inteligência competitiva, a aprendizagem organizacional, a educação corporativa a gestão da informação e do capital intelectual e principalmente a gestão de e por competências.

Sendo assim, as vantagens em aderir a uma gestão por competências adquire outra dimensão quando alinhamos gestão de conhecimento as compras públicas, pois traz benefícios como:

- Determina as Competências, Habilidades e Atitudes mais importantes e decisivas para a organização, com acompanhamento e desenvolvimento das habilidades e os resultados individuais e coletivos;
- Valoriza os servidores ao gerenciar suas principais competências e investir no que precisa ser melhorado, tornando os mais capacitados;
- Reduz o turnover;
- Melhora a capacidade de tomadas de decisão rápidas e assertivas;
- Capacita novas lideranças e direciona o servidor para ser protagonista do seu desenvolvimento e desempenho pessoal;
- Fortalece a comunicação transversal da organização;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

- Melhora os resultados internos e isso é refletido na satisfação dos clientes externos, na resolução de problemas e na vantagem estratégica competitiva.

Conclui-se que os resultados obtidos são pertinentes e capazes de atuar como suporte no processo de desenvolvimento crítico e intelectual na formação de novos gestores. Além de atuar como uma ferramenta de padronização e uniformização de competências.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica fundacional. Brasília: Casa Civil, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em agosto de 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Casa Civil, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: out. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. Salvador: Ed. JusPodivm, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSTITUIÇÃO DE (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: jul. 2022.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Allonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.; OLIVEIRA JR, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

IBGC. **Conhecimento, Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governancacorporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema.controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>. Acesso em: 10 out. 2022

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, Washington, D.C, v. 28, p. 1-4, 1973.

MOTTA, Alexandre 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.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021
 Ueudison Alves Guimarães, Jaúna Medianeira Argenta

Dissertação (mestrado em desenvolvimento econômico) - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do TCU**, v. 127, maio/ago. 2013. Disponível em <https://revista.tcu.gov.br>. Acesso em: out. 2022.

PIRES, Vitor César Freire de Carvalho. **Administração Pública**: princípio da legalidade. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7643/Administracao-Publica-principio-da-legalidade>, Acesso em: out. 2022.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1990.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Manual de Compras Públicas do TCU**. São Paulo: TCU, s. d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em julho de 2022.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico Governança**. São Paulo: TCU, s. d. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF Acesso em: ago. 2022.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, september, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.