



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VANESSA MARIA PEREIRA DE SOUZA

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE
DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021**

**JOÃO PESSOA
2024**

VANESSA MARIA PEREIRA DE SOUZA

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE
DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ilka Maria Soares Campos

**JOÃO PESSOA
2024**

S729I Souza, Vanessa Maria Pereira de.
Liderança estratégica nas compras públicas [manuscrito] :
o processo de desaprendizagem organizacional – Lei
14.133/2021 / Vanessa Maria Pereira de Souza. - 2024.
28 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Ilka Maria Soares Campos,
Especialização em Gestão em Administração Pública -
UEPB/ESPEP. "

1. Liderança. 2. Compras públicas. 3. Desaprendizagem
organizacional. 4. Lei 14.133/2021. I. Título

21. ed. CDD 351

VANESSA MARIA PEREIRA DE SOUZA

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE
DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Aprovada em: 11/03/2024

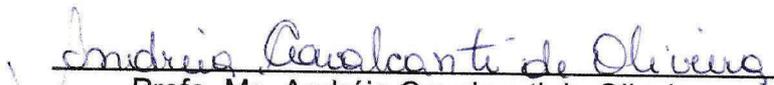
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Ilka Maria Soares Campos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr.^a Sandra Cristina Morais de Souza
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Profa. Ms. Andréia Cavalcanti de Oliveira
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)

À minha irmã, por nunca desistir de mim,
dedico.

“Pois onde estiver o seu tesouro, aí também estará o seu coração” (Bíblia, 2013, p.11).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA	08
2.1	É POSSÍVEL UMA ORGANIZAÇÃO DESAPRENDER?	09
2.2	O PROCESSO DE MUDANÇA E O PAPEL DO LÍDER.....	09
3	O SETOR DE COMPRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL.....	10
4	METODOLOGIA	11
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
5.1	CATEGORIA 1: ASPECTOS DA LIDERANÇA.....	13
5.2	CATEGORIA 2: DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	13
5.3	CATEGORIA 3: MUDANÇA FRENTE À NOVA LEI 14.133/2021.....	15
5.4	CATEGORIA 4: DESAFIOS COM A LEI 14.133/2021.....	15
5.5	CATEGORIA 5: ESTRATÉGIAS PARA O SETOR DE COMPRAS.....	16
6	CONCLUSÃO	17
	REFERÊNCIAS	18
	APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista	19
	APÊNDICE B – Modelo de Termo de Consentimento	20
	APÊNDICE C – Transcrição da Entrevista com o Gerente	21

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021

Vanessa Maria Pereira de Souza¹
Dr.^a Ilka Maria Soares Campos²

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise da liderança de compras públicas e suas estratégias de desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021 elucidada por meio de objetivos específicos: identificação do perfil da liderança na gestão de compras públicas, a averiguação do processo de desaprendizagem organizacional como estratégia frente à nova lei e o mapeamento dos desafios enfrentados pela liderança de compras públicas com a nova legislação. Com abordagem qualitativa e instrumentos de coleta de dados, entrevista semiestruturada e a observação participante. A análise foi realizada com base na análise de conteúdo de Bardin, inicialmente, realizando uma leitura flutuante das respostas considerada a pré-análise; em seguida, a exploração do material coletado, a criação das categorias. Os resultados destacam a importância da liderança adaptável na promoção da desaprendizagem organizacional, a necessidade de desaprender práticas antigas os desafios enfrentados durante o processo de transição. Conclui-se, que o estudo fornece insights valiosos para os líderes de compras públicas enfrentarem os desafios impostos pela nova lei de licitações e promoverem a melhoria contínua dos processos de aquisição governamental.

Palavras-chave: liderança; compras públicas; desaprendizagem organizacional; Lei 14.133/2021.

ABSTRACT

This article presents an analysis of public procurement leadership and its organizational unlearning strategies in light of Law 14,133/2021, elucidated through specific objectives: Identification of the leadership profile in public procurement management, investigation of the organizational unlearning process as a strategy in facing the new law and mapping the challenges faced by public procurement leadership with the new legislation. With a qualitative approach and data collection instruments, semi-structured interviews and participant observation. The analysis was carried out based on Bardin's content analysis, initially carrying out a floating reading of the responses considered in the pre-analysis; then the exploration of the collected material, the creation of categories. The results highlight the importance of adaptive leadership in promoting organizational unlearning, the need to unlearn old practices and the challenges faced during the transition process. In conclusion, the study provides valuable insights for public procurement leaders to address the challenges of new procurement laws and promote continuous improvement of government procurement processes.

¹ Graduada em Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB). Graduada em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Pós-graduanda em Gestão Pública.

² Doutora em Ciência da Informação. Atua como Docente.

Keywords: leadership; public purchases; organizational unlearning; Law 14,133/2021.

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, o processo de desaprendizagem permite que práticas obsoletas sejam trocadas por novas abordagens. Desse modo, podemos dizer que a desaprendizagem é um processo intencional, referindo-se à modificação de conhecimentos, práticas ou comportamentos já aprendidos.

O desaprender está também intimamente ligado ao processo de aprendizagem. No entanto, não deve ser confundido com o processo de esquecimento organizacional. Em uma perspectiva de estudo, a desaprendizagem organizacional deve ser associada ao processo em que os sujeitos se desfazem de saberes antigos para se abrir ao novo. No mundo corporativo, esse novo faz alusão às mudanças diárias que as organizações enfrentam, como por exemplo, a alteração de leis e premissas já existentes.

Na esfera pública, a aplicação de processos de desaprendizagem voltados à mudança permite a adequada execução das leis e o melhor direcionamento das atividades governamentais. Nesse sentido, sob o ponto de vista das compras públicas, alvo deste estudo, é preciso enaltecer que a adoção da modalidade pregão eletrônico, junto às compras governamentais do estado da Paraíba (PB) foi um dos pontos de mudança, frente ao estado de emergência, consequência da pandemia causada pelo COVID-19.

A modalidade pregão eletrônico foi regulamentada pelo Decreto nº 10.024/2019, visando a aquisição de bens e serviços, utilizando-se da internet como meio de comunicação (Brasil, 2019). Para Torres (2023, p. 231) “[...] tanto no pregão como na concorrência deve-se adotar preferencialmente o formato eletrônico, admitindo-se a utilização da forma presencial, desde que motivada [...]”.

Na Paraíba, os procedimentos licitatórios dos órgãos da Administração direta e indireta do poder executivo são, em grande parte, realizados junto à Central de Compras do Estado. Eles são operacionalizados pelos setores pertencentes à Diretoria Executiva da Central de Compras do Estado da Paraíba (DECEC).

Uma outra mudança insurgente, versa sobre competências que exigirão dos agentes públicos desaprendizagem de antigos procedimentos realizados pela Lei 8.666/93, diante da promulgada Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 1993, 2021).

A Administração Pública, mais especificamente, a área de compras públicas tem sido afetada pelo grande fluxo de informações. Os processos de desaprendizagem, nesse sentido, precisam estar interligados à tomada de decisão dos gerentes, de forma a executar, dentro dos parâmetros legais, as disposições estabelecidas em lei com intuito de se construir um aprendizado integrado e que a equipe de servidores públicos possua uma visão sistêmica.

Nesse aspecto, surge a seguinte problemática: **Como a liderança de compras públicas compreende a desaprendizagem frente à Lei 14.133/2021?** Na perspectiva que a prática dos processos de desaprendizagem possa vir contribuir com um melhor desenvolvimento das organizações públicas, este estudo tem como objetivo geral analisar a liderança de compras públicas e suas estratégias de desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021. Para atingir esses propósitos são elencados os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil da liderança na gestão de compras públicas; averiguar o processo de desaprendizagem

organizacional como estratégia frente à Lei 14.133/2021 e; mapear os desafios a serem enfrentados pela liderança de compras públicas com a nova Lei de Licitações.

Para a realização deste trabalho, a metodologia se caracterizou como uma pesquisa de campo na análise das práticas cotidianas realizadas dentro da Gerência Executiva de Licitações (GELIC) do estado da Paraíba, de modo, que os tópicos que se seguem apresentam algumas das práticas realizadas no sentido de assegurar a continuidade do processo de desaprendizagem.

Sob a ótica acadêmica, o esclarecimento acerca dos avanços e limitações encontrados junto ao estudo, permitirão que sejam desenvolvidos outros estudos mais aprofundados sobre o tema.

Quanto ao nível da pesquisa, foi uma pesquisa descritiva, visto que, pretende-se realizar um estudo detalhado, com levantamento de informações acerca do tema proposto. A pesquisa, ainda, se classificou como qualitativa, visando observar os aspectos sociais que estão ligados à problemática.

O presente trabalho foi estruturado em cinco seções. A primeira corresponde a esta introdução, a segunda seção trata-se da abordagem teórica, na qual, buscou-se trazer um recorte sobre a literatura que abrange a temática com destaque para assuntos como liderança e desaprendizagem organizacional. Na terceira seção, encontra-se a metodologia, onde destaca-se o instrumento de coleta de dados. Na quarta seção, há a análise de dados e, por fim, as considerações trazidas sobre este estudo.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA

As organizações se redefinem constantemente através da aprendizagem e desaprendizagem organizacional, elas caminham juntas dentro do processo de mudança de comportamentos e aquisição de novos conhecimentos.

Ao pensar a aprendizagem como um fenômeno, Vasconcelos (2007, p. 2) afirma que “Torna-se difícil propor um marco inicial dos estudos sobre a aprendizagem, uma vez que os filósofos gregos clássicos já incorporavam essas questões desde a Antiguidade”.

Segundo a mesma autora, a aprendizagem se dá a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e as suas experiências naquele contexto.

Nesse sentido, entende-se que cada profissional detém características que lhe são peculiares o que faz com que ele, ao longo do tempo, possa reconhecer suas habilidades e suas fraquezas.

É importante também mencionar que a transformação da aprendizagem individual em organizacional é um processo contínuo. A demanda é especialmente alta para gerentes multiprofissionais, que, além de sua formação possuem também uma especialidade técnica que facilita no gerenciamento do trabalho (Davis; Newstrom, 2004).

As unidades de aprendizagem fundamentais numa organização são os grupos de trabalho (pessoas que precisam uma das outras para chegar a um resultado), passamos a nos referir a eles como “[...] capacidades centrais de aprendizagem em grupo [...]” (Senge, 2013, p. 21).

Conforme Fiorelli (2000, p. 112-113), “[...] a pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo”.

2.1 É POSSÍVEL UMA ORGANIZAÇÃO DESAPRENDER?

Enquanto indivíduos, as pessoas estão em um processo constante de rever atos, hábitos e padrões que não são mais relevantes e com as Organizações não seria diferente. A desaprendizagem organizacional pode ser uma ferramenta poderosa para enfrentar as mudanças. António e Costa (2017, p. 77) afirmam que:

[...] desaprendizagem é um **processo intencional** através do qual as organizações se desfazem de comportamentos aprendidos com o fito na melhoria das respostas às solicitações da envolvente e/ou como fruto da necessidade de optar por processos produtivos mais eficientes (António; Costa, 2017, p. 77, grifo nosso).

O processo de desaprendizagem dentro das organizações, em geral, ocorre a partir do momento que a equipe é estimulada pelo gestor na busca de novas práticas. Para McShane (2014, p. 35) “A desaprendizagem remove o conhecimento que não agrega mais valor e que, na verdade, pode minar a eficácia da organização [...]”.

A desaprendizagem, porém, não significa descartar todo o conhecimento existente, mas gerar uma reflexão crítica e relevante para o contexto organizacional.

Algumas formas de desaprendizagem envolvem a substituição de políticas, procedimentos e rotinas disfuncionais. Outras envolvem a substituição de atitudes, crenças e pressupostos; por exemplo, os funcionários repensam a “melhor forma” de realizar uma tarefa e de atender os clientes (McShane, 2014).

Tsang e Zahra (2008, p. 1437 *apud* Buchele *et al.*, 2016, p. 67) afirmam que “[...] a desaprendizagem organizacional refere-se ao descarte de velhas rotinas para abrir caminho para novas, se houver”. Os autores complementam que seria um processo intencional, que não pressupõe juízo de valor sobre o que é descartado. Logo, é preciso refletir que esses processos de descarte ou não que pode gerar mudanças e para tanto a participação/atuação da liderança se faz necessária.

2.2 O PROCESSO DE MUDANÇA E O PAPEL DO LÍDER

A partir do pressuposto de que a mudança organizacional é um processo em que as organizações implementam novas estratégias e procedimentos, pode-se afirmar que ela está intimamente relacionada ao processo de aprendizagem organizacional.

Coutinho (2021, p.7) afirma que “[...] as mudanças são recursos naturais das civilizações e da vida organizacional”. São elas que nos remetem ao futuro, mobilizam-nos no presente e deslocam nosso olhar do passado.

A liderança, por sua vez, é um tema amplamente debatido. Ela se manifesta em organizações, comunidades, política e outros contextos.

De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 419 *apud* Rossi; Capaverde, 2021, p. 12) é possível afirmar que a liderança “– é um processo; – envolve influenciar outras pessoas; – ocorre em grupos; – envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais; – envolve o estabelecimento de objetivos comuns”.

Em relação à ideia de liderança como um processo, depreende-se que ela é passível de desenvolvimento por meio de relacionamentos e trocas que ocorrem nos grupos que trabalham dentro das organizações.

O processo de aprendizado completo permite que líderes inovadores e equipes aprendam novas habilidades, atitudes e modos de pensar. Para refletir e aprender com este processo de aprendizagem, torna-se fundamental que haja confiança mútua no grupo, que cada integrante se complemente em relação aos pontos fortes e que se compense em relação aos pontos fracos (Brillo, 2021, p. 15).

O líder pode não ter a solução, mas deve proporcionar estabilidade temporária e segurança emocional enquanto a resposta estiver sendo trabalhada, quando por exemplo, a organização passa por uma mudança de legislação.

A liderança, de certa forma, pode ser aprendida e desenvolvida,

Por meio dela, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos e interações existentes. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional. Assim, sempre se encontra um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados atuando em conjunto. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido. O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional (Chiavenato, 2020, p. 233).

Em um mundo que muda rapidamente, o líder de aprendizagem deve não apenas ter visão, mas também ter condições de impô-la e desenvolvê-la à medida que as circunstâncias externas mudam. Desse modo, um líder preparado é aquele que dá tempo suficiente aos colaboradores para se preparem para a ação estratégica quando ocorre a mudança, de modo a absorvê-la e/ou adaptar-se a ela.

3 O SETOR DE COMPRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

A Administração Pública é um campo complexo. No nível estadual a prestação de serviços possui ampla estrutura, seja através da implantação de políticas públicas, seja para garantir a oferta de serviços mais eficientes para a população em geral. Para atender a alta demanda de compras por parte do Governo do Estado foi necessária uma articulação e a criação de uma Diretoria responsável pela grande parte de compras da rede estadual.

No estado da Paraíba, as compras públicas são realizadas, em regra, por meio da Central de Compras, instituída no ano de 2006:

Art. 1º O Sistema de Compras do Governo do Estado da Paraíba, instituído através da Lei Complementar nº 67, de 07 de julho de 2005, tem como objetivo a centralização de aquisições de bens, materiais e serviços da Administração Pública Direta e Indireta do Governo do Estado da Paraíba, será operacionalizado pela Secretaria de Estado da Administração, por intermédio da Gerência Executiva da Central de Compras, obedecendo ao que determina o artigo 50 do Decreto nº 26.817, de 02 de fevereiro de 2006, e será regido por legislação específica em vigor (Paraíba, 2006, p. 1).

Dentre outras gerências, a GELIC, alvo desta pesquisa, pertence à Central de Compras, conforme Art. 2º do Decreto nº 27.010/2006 e é responsável pela operacionalização dos procedimentos licitatórios, desde a elaboração de documentos,

abertura do certame, julgamento das propostas, negociações de preço e prestação de contas perante o órgão de controle externo.

A Gerência Executiva de Licitação do Estado, até o ano de 2019, realizava os certames de maneira presencial, sendo a forma eletrônica, apenas para as aquisições e serviços com convênio federal, por meio da plataforma eletrônica do Banco do Brasil, chamada de e-licitações.

As compras públicas englobam todos os seguintes procedimentos: definição do item a ser adquirido, passando pela seleção dos fornecedores, até a finalização da relação e o pagamento (Baily *et al.*, 2000).

Em 2020, com o surgimento das restrições impostas pela pandemia, houve uma mudança, sendo adotada a modalidade de pregão eletrônico como regra e o pregão presencial apenas em casos excepcionais. A plataforma eletrônica utilizada passou a ser o sistema compras.gov.br.

Sob o comando do gerente executivo de licitações, são realizadas as operações e tarefas rotineiras, contando com as atribuições básicas contidas junto aos artigos 4 e 5 do supracitado Decreto Estadual. Entre as atribuições, destaca-se a listada no Art. 5º, VI, que diz que é necessário: “[...] promover treinamento destinado aos servidores lotados na sua Gerência [...]” (Paraíba, 2006, p. 1).

Treinamento, esse, primordial para execução das atividades do setor. Principalmente, porque o desenvolvimento de competências exigidas por parte dos agentes de contratação apresenta-se em contumácia junto à Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, senão, vejamos o que preceitua o Art. 7:

Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei (Brasil, 2021, local. 4).

Camarão (2021) em seu estudo sobre a gestão por competência na nova Lei de Licitações e Contratos afirma que:

[...] essa exigência permite que os servidores eleitos sejam escolhidos considerando seu conhecimento técnico, habilidades comportamentais e aptidão. **Portanto, faz-se necessário que os gestores façam, previamente, a identificação das competências-chave e das funções a serem executadas**, assim como tenham claro o constructo dos processos de trabalho, a definição de papéis e responsabilidades e o tempo necessário para o desempenho das funções (Camarão, 2021, local. 1, grifo nosso).

Reforçando assim, a questão de que para que sejam alcançados os objetivos da gestão pública, a fim de produzir os melhores resultados, é preciso investimento no aprendizado das equipes.

Isidro (2018), corrobora com o entendimento ao afirmar que não há uma receita infalível para o sucesso, tampouco espera-se que as organizações públicas sejam capazes de inovar sem que haja um processo de aprendizagem contínua para a aquisição de *expertises* sustentadoras de políticas e programas de inovação no setor público.

4 METODOLOGIA

No que se refere à vertente metodológica, esse trabalho possuiu uma abordagem qualitativa, por ter como base conhecimentos teóricos a respeito dos processos de aprendizagem e mudança.

Os dados a serem coletados por meio de pesquisa bibliográfica permitem atribuir-lhe cientificidade. Essa pesquisa se preocupou, portanto, em descrever um fenômeno organizacional, estudando o ambiente em que ele se manifesta, qual seja, setor de compras pertencente à Administração Pública Estadual.

Concernente ao método de abordagem foi realizado o método indutivo, pois dentro do contexto do problema anteriormente citado, a pesquisa qualitativa exige um método indutivo por excelência, dessa forma, as observações de casos da realidade concreta geram a generalização.

A classificação da pesquisa quanto ao objetivo geral foi uma pesquisa descritiva, haja vista que a grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Por ser uma pesquisa qualitativa Yin (2016, p. 8) afirma que ela “[...] procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência [...] A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações”.

Como campo de pesquisa foi definido a gestão de compras do estado da Paraíba, tendo como sujeito um gerente no papel de líder. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a análise documental e uma entrevista semiestruturada aplicada com o gerente da Central de Compras do Estado da Paraíba, bem como, a observação *in-loco* no instante da realização de suas atividades cotidianas. Estes instrumentos favorecem a utilização dos sentidos na obtenção de aspectos da realidade (Marconi; Lakatos, 2005).

A entrevista foi realizada no mês de dezembro de 2023. Para guiar a entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado contendo as perguntas relacionadas ao tema (Apêndice A). A entrevista se dividiu em duas partes: a primeira reservada à questões sócio-profissionais e a segunda foram sobre questões sobre o processo de aprendizagem e desaprendizagem do gerente. A observação participante também foi utilizada nesta pesquisa, uma vez que, serviu para auxiliar na análise e interpretação dos dados a seguir demonstrados.

Para o registro dos dados foi utilizado gravador em aparelho telefônico. Antes de iniciada a entrevista solicitou-se a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), o qual foi assinado pelo entrevistado, concordando com o procedimento e a utilização posterior para análise da pesquisa.

Uma vez gravada, a entrevista foi transcrita na integralidade (Apêndice C). A transcrição foi realizada com base na análise de conteúdo de Bardin (2020), inicialmente realizando uma leitura flutuante das respostas considerada a pré-análise; em seguida, a exploração do material coletado, a criação das categorias e por fim o tratamento dos resultados. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...]” (Bardin, 2020, p. 145).

Para os resultados e discussões, pensou-se em evidenciar o ponto de vista do gerente frente à nova realidade da Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021), com base na fundamentação teórica descrita anteriormente. Para isso utilizou-se de alguns excertos da entrevista.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da entrevista com o gerente de compras, cujo perfil sócio-profissional foi estruturado a partir dos questionamentos realizados em entrevista (Apêndice C). Trate-se, portanto, de um gerente, sexo masculino, com idade de 36 anos na data da entrevista, solteiro, que possui formação em Direito e em Gestão Pública, atualmente, com 12 (doze) anos de atuação profissional, com 11 (onze) meses de experiência no cargo de gerente no mês de dezembro de 2023. Ao exercer sua atividade profissional, coordena 32 (trinta e duas) pessoas. O entrevistado sempre atuou na área de compras públicas.

A partir dos dados coletados e após análise, as informações foram agrupadas em cinco categorias por meio da análise de conteúdo de Bardin (2020), quais sejam: aspectos da liderança; desaprendizagem organizacional; mudança frente à nova lei; desafios com a lei 14.133/2021 e; estratégias para o setor de compras, descritos detalhadamente a seguir.

5.1 CATEGORIA 1: ASPECTOS DA LIDERANÇA

O entrevistado ingressou no serviço público em 2011 e toda sua experiência profissional foi voltada para as compras públicas. Ele já imaginava exercer essa função. No entanto, buscou se capacitar externamente com cursos, pós-graduação e mestrados, todos nessa área de atuação.

Sobre aspectos da liderança no setor de compras, o entrevistado listou que: “[...] gerenciar permite desenvolver habilidades de liderança, comunicação e empatia” (Entrevistado, 2023, 8min 53s). Quando questionado sobre o que é ser líder, o entrevistado afirmou que a liderança envolve muito mais do que simplesmente ocupar uma posição de confiança. Para ele:

[...] é sobre influenciar, motivar e capacitar os colaboradores para alcançar a eficiência. Tento me moldar e capacitar para desenvolver esse papel da melhor forma possível, observando sempre a estratégia da aprendizagem contínua. Sobre a mudança, posso dizer que em tempos de mudança, o papel de um líder se torna ainda mais importante ainda, tendo em vista que deve ter a capacidade de impulsionar essas alterações, orientar e guiar a equipe, bem como desenvolver as novas habilidades necessárias da equipe (*Ibid.*, 17min 17s).

O gerente também esclareceu que tinha outra percepção quanto à atividade de gerente:

Sempre imaginei que o gerente iria coordenar os processos, mas após assumir o cargo percebi que o gestor gerencia as pessoas, e essas impulsionam os processos. A maior dificuldade é manter um clima organizacional tranquilo (Entrevistado, 2023, 6min 23s).

As unidades de aprendizagem fundamentais numa organização são os grupos de trabalho (pessoas que precisam uma das outras para chegar a um resultado), passamos a nos referir a eles como “[...] capacidades centrais de aprendizagem em grupo” (Senge, 2013, p. 21).

Assim, é possível criar um clima de aprendizado contínuo e adaptação, envolvendo todos os colaboradores na busca por melhorias nos processos de aquisição governamental.

5.2 CATEGORIA 2: DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar o tópico de desaprendizagem, foram realizadas perguntas sobre o processo de aprendizagem. O entrevistado nunca ouviu falar sobre o processo de desaprendizagem, no entanto, resolveu tentar responder ao afirmar que seria o processo de descarte ou modificação de conhecimentos e que a nova lei gerará a inclusão de uma nova cultura, gerando mudança significativa na forma como as contratações públicas são realizadas, afirmou também que, diante de um setor estritamente técnico:

As contribuições advindas da experiência profissional, posso falar nas habilidades práticas do fluxo, instrução e condução processual, principalmente no que tange a tomada de decisão, análise de documento, desenvolvimento de relatórios, defesas, dentre outras, absorvidas e aprimoradas através da prática e da interação diária no ambiente de trabalho (Entrevistado, 2023, 9min 22s).

Para ele, o processo de desaprendizagem organizacional frente a nova lei deve ser realizado de forma gradual com:

O levantamento das práticas atuais que não estão mais em conformidade com a nova lei e que precisam ser modificadas ou abandonadas, encaradas como práticas obsoletas, bem como a revisão de procedimentos existentes para garantir o alinhamento com a nova legislação. Um exemplo disso, foi a última reunião com a equipe de triagem sobre as possíveis modificações junto à análise inicial que será feita por essa equipe, mas que alguns apoios participaram para treinar os demais na parte de análise inicial (Entrevistado, 2023, 15min 28s).

O gerente acredita que por meio de treinamento, é possível enfrentar alguns obstáculos trazidos pela Lei 14.133/2021. Sobre a desaprendizagem afirma que:

Todos nós precisamos criar espaço para novas ideias e inovações, superando a inércia e a resistência à mudança, então, acredito que a desaprendizagem envolve questionar práticas antigas, ser flexível e aberto a novas abordagens, e promover uma cultura de experimentação (Entrevistado, 2023, 11min 51s).

Sobre a nova lei de licitações e contratos, o entrevistado classifica como de extrema importância para a Administração Pública, principalmente para inclusão de uma nova cultura organizacional voltada para o planejamento, monitoramento e avaliação das compras, representando uma mudança significativa na forma como as contratações públicas são realizadas. E elucida que a Lei:

[...] traz uma série de inovações com o objetivo de modernizar e tornar mais eficientes os processos de compras, tais como transparência e no controle dos processos, com previsão de níveis de controle; foco na qualidade dos bens e serviços e o fomento a sustentabilidade social, ambiental, econômica e de inovação; eficiência observando sempre o ciclo de vida dos produtos, e principalmente no que tange a obrigatoriedade de governança das contratações pela alta gestão e pela observância da gestão por competência dos agentes impulsionadores dos certames (Entrevistado, 2023, 12min 48s).

Ele acredita ainda que o processo de desaprendizagem da antiga lei de licitações é essencial para a efetiva implementação e execução da nova Lei nº 14.133/2021. Aduz que este processo vai envolver tanto abandonar práticas e

entendimentos ultrapassados quanto adotar novas abordagens alinhadas com a nova legislação.

5.3 CATEGORIA 3: MUDANÇA FRENTE À NOVA LEI 14.133/2021

A mudança nas organizações públicas é um tema instigante, principalmente, quando se fala em novos procedimentos, surgimento de novas tecnologias, alteração de estruturas. Com a promulgação da Lei 14.133/2021 não seria diferente. Com ela, podem surgir novas posturas por parte dos gerentes e alterações nos processos de trabalho e por isso é essencial que a tomada de decisão permaneça firme em um ambiente em constante evolução.

No que se refere à mudança, o entrevistado afirma que:

Eu acho que no início vai ser bem difícil. Porque temos que treinar o pessoal daqui, mas todo mundo vai estar lidando com a mesma situação. Um momento de turbulência para todos. Mas, já estamos planejando um curso de aperfeiçoamento. As reuniões às sextas-feiras irão voltar e estou pensando em implementar um período de estudo aqui na gerência, para todos estudarem (Entrevistado, 2023, 13min 47s).

Coutinho (2021, p. 7) afirma que: “[...] as mudanças são recursos naturais das civilizações e da vida organizacional”. São elas que nos remetem ao futuro, mobilizam-nos no presente e deslocam nosso olhar do passado.

O entrevistado se contradiz neste ponto ao mencionar logo em seguida que:

Eu creio que a Central de Compras já vinha se preparando para absorver as mudanças necessárias para implementação da nova lei. Assim, neste cenário, as novas necessidades para atendimento da nova legislação, a equipe como um todo já dispõe da *expertise* necessária para o impulsionamento das novas exigências (Entrevistado, 2023, 16min 07s).

Ao listar esse ponto em conjunto com a observação participante, é possível afirmar que o gerente não estava completamente preparado para as mudanças que a Lei 14.133/2021 traria. Os detalhes da legislação e a dificuldade em antecipar suas possíveis consequências para a operação das compras públicas possivelmente resultarão em alguns desafios.

Destaca-se o artigo Art. 5º, VI do Decreto Estadual nº 27.010/2006 que diz que é necessário: “[...] promover treinamento destinado aos servidores lotados na sua Gerência [...]” (Paraíba, 2006, p. 1).

Atualmente, a gerência não conta com um plano de ação claro para lidar com as exigências da nova lei, o que deixa a equipe um pouco confusa e com dificuldades para se adaptar rapidamente. Isso poderá gerar, ainda, algumas dificuldades operacionais. Nesse sentido, é importante o destaque sobre a importância de uma liderança bem preparada para lidar com mudanças regulatórias.

5.4 CATEGORIA 4: DESAFIOS COM A LEI 14.133/2021

Na categoria desafios frente a nova lei 14.133/2021, o entrevistado citou que entre os principais estão: a necessidade de atualização do conhecimento, revisão de processos internos, capacitação das equipes internas e externas, e, principalmente, a promoção de cursos, eventos e capacitações.

Um ponto relevante no decorrer da entrevista foi quando o sujeito deixa claro outro desafio que ele enquadra como tensão é a gestão de pessoas. Para ele, “Lidar com diferentes personalidades, habilidades e expectativas é sempre um desafio, fora que temos, ainda, a tomada de decisões frequentes e a alta demanda de trabalho (Entrevistado, 2023, 18min 31s)”.

Para o entrevistado/gerente: “As tensões e desafios forçam que sejam desenvolvidos competências e aprendizados novos, o que reflete em uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais necessárias para o aprimoramento do labor (Entrevistado, 2023, 19min 16s)”.

No entanto, em outro trecho ele desabafa:

O principal desafio que eu tenho enfrentado na função é a gestão de pessoas. Como é difícil liderar pessoas, alcançar resultados por meio delas, cada uma tem um pensamento diferente. Um dia desses, eu falei com uma pessoa daqui sobre uma situação de trabalho, um erro besta, que poderia ser consertado e ao final do expediente e nos corredores a pessoa nem falava na minha cara, por isso que eu acredito que resultados por meio de pessoas é muito desafiador (*Ibid.*, 5min 03s).

Nesse aspecto, percebe-se que a interação com os colaboradores ajuda a entender as operações diárias e desafios enfrentados pelas equipes de pregão, o que culmina em um ambiente de trabalho positivo com aumento da produtividade. Além disso, *feedback* deles pode ser uma fonte valiosa de *insights* para melhorar processos e práticas gerenciais.

Para o gerente há também outros desafios que envolvem a complexidade das compras públicas. Na sua fala ele inclui situações imprevistas, inusitadas, gerenciamento de crises, navegação nas dinâmicas organizacionais e políticas internas e acrescenta: “Existem coisas novas aqui todo dia, um sistema que cai, um licitante que liga pra falar com o gerente. Enfim, muitas coisas [...]” (*Ibid.*, 10min 18s).

Nesse sentido, Isidro (2018, p. 109) corrobora com o entendimento ao afirmar que não há uma receita infalível para o sucesso, tampouco espera-se que as organizações públicas sejam capazes de inovar sem que haja um processo de aprendizagem contínua para a aquisição de *expertises* sustentadoras de políticas e programas de inovação no setor público.

5.5 CATEGORIA 5: ESTRATÉGIAS PARA O SETOR DE COMPRAS

Com relação às estratégias de aprendizagem organizacional, ele deixa claro que a parceria firmada com a Escola de Serviço Público da Paraíba (ESPEP) promoverá diversos cursos de capacitação voltados para implementação da nova lei de licitações. Na visão do gerente isso suprirá a necessidade imediata dos agentes públicos que desenvolvem as atividades diretas e indiretas na área de compras públicas.

Uma outra estratégia citada pelo gerente foi o dos relacionamentos dentro da própria organização, segundo ele:

Esses relacionamentos também podem fornecer orientação e *feedback* valioso sobre seu desempenho e abordagem gerencial, ajudando a desenvolver habilidades de liderança e oferecendo *insights* valiosos sobre a cultura organizacional e políticas internas. Sobre a interação com os pares, deixa eu ver (pausa) eu acho que acontece da mesma forma porque interagir

com colegas de trabalho oferece uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências (Entrevistado, 2023, 7min 26s).

Em relação à ideia de liderança como um processo, depreende-se que ela é passível de desenvolvimento por meio de relacionamentos e trocas que ocorrem nos grupos que trabalham dentro das Organizações.

Nesse sentido, Brillo (2021, p. 15) afirma que:

O processo de aprendizado completo permite que líderes inovadores e equipes aprendam novas habilidades, atitudes e modos de pensar. Para refletir e aprender com este processo de aprendizagem, torna-se fundamental que haja confiança mútua no grupo, que cada integrante se complemente em relação aos pontos fortes e que se compense em relação aos pontos fracos.

Para o entrevistado

[...] se não fosse as outras pessoas, a gente não ia ter outras visões, outros pontos de vista sobre os problemas e soluções, o que é fundamental para o crescimento pessoal e profissional, e o mais importante, para o desenvolvimento harmonioso das atividades (Entrevistado, 2023, 8min 03s).

Líderes eficazes, portanto, nas organizações públicas precisam demonstrar habilidades de comunicação, visão estratégica e capacidade de motivar e engajar suas equipes durante períodos de transição.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo se justificou pela importância do tema para o contexto das organizações públicas que enfrentam os desafios de se enquadrar na nova Lei de Licitações 14.133/2021. Considera-se imprescindível que a Central de Compras do Estado da Paraíba se preocupe em renovar seus processos, com uma gestão estratégica e gestão de pessoas voltadas para a mudança, com a finalidade de combater e prevenir a ilegalidade, a corrupção e o desperdício do patrimônio da sociedade paraibana.

Ao lidar com cinco categorias, quais sejam: aspectos da liderança; desaprendizagem organizacional; mudança frente à nova Lei 14.133/2021; desafios com a Lei 14.133/2021 e; estratégias para o setor de compras, foi possível entender como o gerente enfrenta o desafio de desaprender práticas antigas que podem não mais se adequar aos novos requisitos legais e processuais.

A desaprendizagem, nesse contexto, refere-se à capacidade de modificar comportamentos, estratégias e processos que não são mais eficazes ou legais. Portanto, conclui-se que a desaprendizagem é um processo intencional.

Entre os resultados da pesquisa, foi possível afirmar que se faz necessário superar resistências internas à mudança, facilitando a desaprendizagem de práticas antigas e a adoção de um plano de ação determinado que promova a conformidade e a eficiência nos processos de licitação.

A liderança, portanto, desempenha um papel crucial na facilitação da desaprendizagem organizacional e na implementação eficaz de mudanças diante da nova Lei 14.133/2021.

São imprescindíveis futuras investigações acadêmicas sobre o tema, também com outras organizações públicas interessadas em desenvolver trabalhos nesta área,

por meio da promoção de conhecimento das equipes de trabalho, possuindo servidores capazes de enfrentar os desafios da implementação da Lei 14.133/2021, no tocante ao aperfeiçoamento dos agentes de contratação.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; COSTA, R. L. **A aprendizagem organizacional enquanto capacidade dinâmica**. 3. ed. Lisboa: Actual, 2017.

BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2020.

BÍBLIA Sagrada. São Paulo: [s. n.], 2013.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10024.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRILLO, J. **Liderança Inovadora: como se destacar em ambientes de mudanças**. São Paulo: Expressa, 2021.

BUCHELE, G. T. *et al.* Desaprendizagem organizacional: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 64-83, jan./fev. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140054>. Disponível em: <https://www.scielo.br/rj/rac/a/fvcwRF4p58zBTW3z5B98JfB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2024.

CAMARÃO, T. **A gestão por competência na nova Lei de Licitações e Contratos**. [S. l.], Consultor Jurídico, 9 out. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-out-09/tatiana-camarao-gestao-competencia-lei-licitacoes/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COUTINHO, H. **Gestão dialógica de mudança organizacional**. São Paulo: Expressa, 2021.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

ISIDRO, A. **Gestão pública inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PARAÍBA. **Decreto nº 27.010, de 7 de abril de 2006**. Regulamentação do Sistema de Compras do Governo do Estado da Paraíba. João Pessoa: Poder Executivo Estadual, 2006. Disponível em: [https://centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/fde3753f3429667c032574ff004a3d53/\\$FILE/diariooficial090406%5B1%5D.pdf](https://centraldecompras.pb.gov.br/appls/ccompras/central.nsf/fde3753f3429667c032574ff004a3d53/$FILE/diariooficial090406%5B1%5D.pdf). Acesso em: 15 mar. 2024.

ROSSI, J. C.; CAPAVERDE, C. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: Sagah, 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

TORRES, R. C. L. **Lei de licitações públicas comentadas**. 14. ed. São Paulo: Juspodivm, 2023.

VASCONCELOS, I. F. G. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista com o Gerente do Setor de Compras

Questões Sócio-Profissionais

a) Idade: b) Estado Civil: c) Nível de instrução/Curso de Graduação (caso o gerente tenha nível superior): d) Tempo de atuação no mercado e) Tempo de atuação em um cargo gerencial f) Número de subordinados sob seu controle g) Área de Atuação

(Finanças, Marketing, etc.) h) setor de atividade da empresa em que atua como gerente

Questões Sobre o Processo de Aprendizagem e Desaprendizagem do Gerente

1. Como foi a sua trajetória para o cargo gerencial? 2. O que o levou a tornar-se gerente? 3. O que mudou em sua vida depois que você passou a ser gerente? 4. Quais as principais dificuldades que você vivencia em seu dia-a-dia nessa função? 5. Como os relacionamentos com superiores, pares e subordinados contribuíram para seu aprendizado como gerente? De que forma? Positiva ou negativamente? O que você aprendeu com essas pessoas que lhe auxiliaram e lhe auxiliam no exercício da atividade gerencial? 6. Como a experiência profissional pode auxiliar no processo de aprendizagem de um gerente? 7. Para você o que seria um processo de Aprendizagem e Desaprendizagem organizacional? 8. Como você enxerga a chegada da nova lei de licitações? 9. Você acredita que se dará o processo de desaprendizagem da lei antiga para a execução da Lei nova? Como você está se preparando para a mudança? 10. Quais são suas estratégias de aprendizagem e desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021? 11. Você acredita em muitas mudanças no seu trabalho com a implantação da nova lei? 12. Quais os desafios a serem enfrentados por você na gerência executiva de licitação com a nova lei de licitações? 13. O que significa ser líder para você? Você se reconhece nas características de um líder? Qual o papel de um líder frente à mudança? 14. Quais são as principais tensões e desafios que você enfrenta no seu trabalho como gerente? Qual a parte mais difícil do seu trabalho? Qual a parte mais prazerosa de seu trabalho? Como essas tensões e desafios influenciam em seu aprendizado diário como gerente?

APÊNDICE B – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título:

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COMPRAS PÚBLICAS: O PROCESSO DE DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – LEI 14.133/2021

PROCEDIMENTO DO ESTUDO: Se você decidir integrar este estudo, você participará de uma entrevista individual que durará aproximadamente 1 hora, bem como utilizaremos suas respostas na pesquisa.

GRAVAÇÃO EM ÁUDIO: Toda a entrevista será gravada em áudio. O áudio será ouvido e transcrito de forma integral, seu nome não será utilizado. O áudio será utilizado somente para coleta de dados. Se você não quiser ser gravado em áudio, você não poderá participar deste estudo.

RISCOS: Você pode achar que determinadas perguntas incomodam a você, porque as informações que coletamos são sobre suas experiências pessoais. Assim você pode escolher não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado.

BENEFÍCIOS: Sua entrevista ajudará nessa pesquisa, mas não será, necessariamente, para seu benefício direto. Entretanto, fazendo parte deste estudo você fornecerá mais informações com o intuito de alcançar os objetivos almejados no presente estudo.

CONFIDENCIALIDADE: Como foi dito acima, seu nome não aparecerá na pesquisa, bem como em nenhum formulário a ser preenchido. Sem seu consentimento escrito, os pesquisadores não divulgarão nenhum dado de pesquisa.

DÚVIDAS E RECLAMAÇÕES: Esta pesquisa está sendo realizada por Vanessa Maria Pereira de Souza que possui vínculo com a Universidade Estadual da Paraíba – PB através do curso de pós-graduação em Gestão em Administração Pública. A investigadora está disponível para responder a qualquer dúvida que você tenha.

Eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura do Entrevistado:

Data: _____

Assinatura (Pesquisador):

Nome: _____

Data: _____

APÊNDICE C – Transcrição da Entrevista com o Gerente

Questões Sócio-Profissionais:

(Onde lê-se **P** refere-se à pesquisadora e onde lê-se **G** refere-se à Gerente)

P: Iniciada a gravação dia 19 de dezembro de 2023 às nove e quarenta e três minutos. Bom dia, sou Vanessa, aluna da pós-graduação em Gestão em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba em parceria com ESPEP - Escola de Serviço Público da Paraíba. Após convite aceito, estamos aqui para realização da entrevista, a mesma será gravada, não será mencionado o nome. Foi solicitada, anteriormente, a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Informo que as

respostas desta pesquisa serão utilizadas exclusivamente para fins de investigação para subsidiar o trabalho de conclusão de curso.

P: Tudo bom?

G: Bom dia. tudo, sim.

P: Vamos iniciar a entrevista com questões sócio-profissionais, *tá certo?*

G: Ok.

P: Sua idade:

G: 36.

P: Seu estado civil?

G: Sou solteiro

P: Seu nível de instrução? Pode ser curso de pós, mestrado, doutorado.

(risos)

G: Sou pós-graduado em Direito e em Gestão Pública e sou aluno do mestrado.

P: Qual seu tempo de atuação no mercado de trabalho?

G: Nossa, deixa eu ver.

(tempo)

G: Tenho 12 anos.

P: E exercendo o cargo gerencial, você tem quanto tempo?

G: Essa é mais fácil (risos), tenho 11 meses de experiência.

P: Qual o número de subordinados sob seu controle?

G: Atualmente, temos 32 pessoas.

P: Qual a sua área de atuação?

G: Atuo em Compras Públicas.

Terminada essa primeira etapa, vamos... (telefone toca)

G: Eita, deixa só atender, só um instante.

(momento de pausa na gravação)

(silêncio)

G: Pronto. Desculpa.

P: Sem problema.

P: Vamos passar agora para as questões que versam sobre o processo de aprendizagem e desaprendizagem do gerente, certo?

G: Certo.

P: Fala, por favor, como foi a sua trajetória para o cargo gerencial?

G: Trabalho, aqui, na Central de Compras do Governo desde 2011, e desde janeiro de 2013 eu entrei como servidor efetivo. Meu ingresso foi iniciado compondo uma equipe de licitação, na função de apoio a pregoeiro. No ano de 2014 fui promovido a função de Pregoeiro, com as atribuições de coordenar a comissão e tocar os certames pra frente, *né?* (risos) Fiquei nessa função até 2020. Logo após, recebi o convite para atuar na função de assessoria jurídica da Gerência, função que fiquei de 2020 até 2021 quando assumi a coordenação do setor de sanções, que você conhece já. Na sequência, recebi o convite para assumir a função de Gerente Executivo de Licitação e tô aqui até hoje, não é muito tempo, mas parece um século que estou aqui (risos). No início, fiquei na dúvida sobre assumir ou não, mas depois acabei aceitando e estou aqui desde fevereiro deste ano.

P: E o que te levou a se tornar gerente?

(pausa para tomar água)

G: Acredito que desde que eu ingressei no serviço público em 2011 toda minha experiência profissional foi voltada para as compras públicas e exercer essa função já seria esperada, uma vez que houve toda uma conjuntura de buscar me capacitar externamente com cursos, pós-graduação e mestrados, todos nessa área de atuação e acho que de certa forma isso também contribuiu *pra* essa promoção de função.

P: Entendo, você incentiva muito os estudos de todos aqui, o que é raro.

G: É, infelizmente, é raro, sim.

P: O que mudou em sua vida depois que você passou a ser gerente?

G: Mudou bastante, pode dizer salário? (risos)

P: Pode, fique à vontade (risos).

G: Mas, falando sério, acho que foi o ritmo de trabalho que aumentou consideravelmente e a responsabilidade da função de gerente tende a ser mais intensa, o que reflete em todas as atividades desenvolvidas.

P: Quais as principais dificuldades que você vivencia em seu dia-a-dia nessa função?

G: *Vixi*, o principal desafio que eu tenho enfrentado na função é a gestão de pessoas. Como é difícil liderar pessoas, alcançar resultados por meio delas, cada uma tem um pensamento diferente. Um dia desses, eu falei com uma pessoa daqui sobre uma situação de trabalho, um erro besta, que poderia ser consertado e ao final do expediente e nos corredores a pessoa nem falava na minha cara, por isso que eu acredito que resultados por meio de pessoas é muito desafiador.

P: Eu imagino.

G: Você nem sabe o quanto. Fora as ligações, reuniões marcadas sem antecedência, reuniões que eu nem sabia que iriam acontecer naquele dia, que não estavam programadas na agenda, que o Órgão sequer mencionou que viriam e esse pepinos você tem que ter jogo de cintura e atender bem aquelas demandas.

P: Verdade.

G: Posso acrescentar mais?

P: Pode, por favor!

G: Existem outras coisas que desviam o foco do trabalho como as picuinhas que temos que resolver entre os próprios funcionários, que criam tensões no ambiente e vocês nem sabem que acontece aqui dentro dessa sala. A motivação é outro ponto que posso falar sobre exercer esse cargo, principalmente em dar *feedbacks* rápidos aos superiores. Sempre imaginei que o gerente iria coordenar os processos, mas após assumir o cargo percebi que o gestor gerencia as pessoas, e essas impulsionam os processos. A maior dificuldade é manter um clima organizacional tranquilo.

P: Já que você citou os relacionamentos com os superiores, vou aproveitar e falar sobre os pares e subordinados, como eles contribuíram para seu aprendizado como gerente? De forma positiva ou negativa? O que você, de fato, aprendeu com essas pessoas que lhe auxiliaram e lhe auxiliam no exercício da atividade gerencial?

G: Nossa, quantas perguntas! É um combo (risos).

P: Se você quiser eu repito ou te entrego *pra* você ver a sequência.

G: Pronto, eu vejo aqui. Vou *filando* (risos). A interação com superiores pode oferecer oportunidades de aprender sobre tomada de decisão estratégica, gestão de crises, e liderança eficaz. Esses relacionamentos também podem fornecer orientação e *feedback* valioso sobre seu desempenho e abordagem gerencial, ajudando a desenvolver habilidades de liderança e oferecendo *insights* valiosos sobre a cultura organizacional e políticas internas. Sobre a interação com os pares, deixa eu ver (pausa) eu acho que acontece da mesma forma porque interagir com colegas de trabalho oferece uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências. Se não fosse as outras pessoas, a gente não ia ter outras visões, outros pontos de vista sobre os problemas e soluções, o que é fundamental para o crescimento pessoal e profissional, e o mais importante, para o desenvolvimento harmonioso das atividades. Eu entendo que no nosso caso todos os setores são interdependentes, eles caminham juntos e se um falhar, todos pagam. Um exemplo é se alguém da pesquisa fizer uma coisa errada e o processo chegar aqui todo cheio de

erros, vai ter que voltar para refazer a pesquisa. E isso leva tempo e dinheiro. Apesar disso, eu vejo a relação de uma maneira positiva, é por isso que tentamos dialogar com eles *pra* que o trabalho flua. Para mim, gerenciar permite desenvolver habilidades de liderança, comunicação e empatia.

P: Como a experiência profissional pode auxiliar no processo de aprendizagem de um gerente?

G: Na minha opinião, a experiência profissional desempenha um papel fundamental no processo de aprendizagem de um gerente, principalmente diante de um setor estritamente técnico como o nosso. Dentre essas contribuições advindas da experiência profissional, posso falar nas habilidades práticas do fluxo, instrução e condução processual, principalmente no que tange a tomada de decisão, análise de documento, desenvolvimento de relatórios, defesas, dentre outras, absorvidas e aprimoradas através da prática e da interação diária no ambiente de trabalho. A experiência também permite que o gerente entenda os desafios e as complexidades de uma compra pública, incluindo situações imprevistas, inusitadas, gerenciamento de crises, e navegação nas dinâmicas organizacionais e políticas internas, evitando a reiteração no cometimento de erros. Existem coisas novas aqui todo dia, um sistema que cai, um licitante que liga *pra* falar com o gerente. Enfim, muitas coisas.

P: Dentro desse contexto da visão do gerente, para você o que seria um processo de Aprendizagem e Desaprendizagem organizacional?

G: Entendo que o processo de aprendizagem é um processo contínuo pelo qual uma organização ou um colaborador adquire, desenvolve e aplica seu conhecimento. Isso inclui o aprendizado coletivo dos membros e a integração desse conhecimento nas práticas, políticas e cultura da organização. A aprendizagem está na nossa vida, *né?* Ela é essencial *pra* adaptação a mudanças, inovação e melhoria contínua. Falei bonito, não foi?

P: Falou. (risos)

G: Eu acho que é alcançada através de treinamento, por isso eu mando vocês se inscreverem nos cursos que mando no *whatsapp*. A experiência prática quando eu vou compartilhar o meu conhecimento é a construção da aprendizagem.

P: Fala um pouco sobre o que você acredita ser a desaprendizagem. Já ouviu falar dela?

G: Nunca ouvi, mas vou tentar responder.

(pausa)

G: A desaprendizagem organizacional seria o processo de descartar ou modificar conhecimentos e práticas obsoletos, pode ser isso?

P: Aqui não tem certo e errado, só o que você acredita que seja.

G: Todos nós precisamos criar espaço para novas ideias e inovações, superando a inércia e a resistência à mudança, então, acredito que a desaprendizagem envolve questionar práticas antigas, ser flexível e aberto a novas abordagens, e promover uma cultura de experimentação.

P: E como você enxerga a chegada da nova lei de licitações?

G: A nova lei de licitações e contratos é de extrema importância para a Administração Pública, principalmente *pra* inclusão de uma nova cultura organizacional voltada para o planejamento, monitoramento e avaliação das compras, representando uma mudança significativa na forma como as contratações públicas são realizadas.

(telefone toca)

(momento de pausa na gravação)

G: Desculpa de novo, hoje tá que tá, hein? Onde eu estava?

P: Na nova lei.

G: Sim, é mesmo, ela traz uma série de inovações com o objetivo de modernizar e tornar mais eficientes os processos de compras, tais como transparência e no controle dos processo, com previsão de níveis de controle; foco na qualidade dos bens e serviços e o fomento a sustentabilidade social, ambiental, econômica e de inovação; eficiência observando sempre o ciclo de vida dos produtos, e principalmente no que tange a obrigatoriedade de governança das contratações pela alta gestão e pela observância da gestão por competência dos agentes impulsionadores dos certames.

P: Vamos falar de novo sobre a desaprendizagem (risos). Como você acredita que se dará o processo de desaprendizagem da lei antiga para a execução da Lei nova? Como você está se preparando para a mudança?

G: Eu acho que no início vai ser bem difícil. Porque temos que treinar o pessoal daqui, mas todo mundo vai estar lidando com a mesma situação. Um momento de turbulência para todos. Mas, já estamos planejando um curso de aperfeiçoamento. As reuniões às sextas-feiras irão voltar e estou pensando em implementar um período de estudo aqui na gerência, para todos estudarem. Ninguém vai ter desculpa de que não tem tempo para estudar, porque todos terão o mesmo tempo disponível para se atualizar, não é bom?

(apenas aceno com a cabeça)

G: Eu acredito que o processo de desaprendizagem da antiga lei de licitações é essencial para a efetiva implementação e execução da nova Lei nº 14.133/2021. Este processo vai envolver tanto abandonar práticas e entendimentos ultrapassados quanto adotar novas abordagens alinhadas com a nova legislação.

P: Quais são suas estratégias de aprendizagem e desaprendizagem organizacional frente à Lei 14.133/2021?

G: Com relação às estratégias de aprendizagem organizacional, a Escola de Serviço Público da Paraíba – ESPEP, promoverá diversos cursos de capacitação voltados para implementação da nova lei de licitações. Isso suprirá a necessidade imediata dos agentes públicos que desenvolvem as atividades diretas e indiretas na área de compras públicas.

P: E sobre a desaprendizagem?

G: É, toda vida, esqueço (risos), já sobre a desaprendizagem organizacional frente a nova lei, de forma gradual será realizado o levantamento das práticas atuais que não estão mais em conformidade com a nova lei e que precisam ser modificadas ou abandonadas, encaradas como práticas obsoletas, bem como a revisão de procedimentos existentes para garantir o alinhamento com a nova legislação. Um exemplo disso, foi a última reunião com a equipe de triagem sobre as possíveis modificações junto à análise inicial que será feita por essa equipe, mas que alguns apoios participaram para treinar os demais na parte de análise inicial.

P: Você acredita em muitas mudanças no seu trabalho com a implantação da nova lei?

G: Eu creio que a Central de Compras já vinha se preparando para absorver as mudanças necessárias para implementação da nova lei. Assim, neste cenário, as novas necessidades para atendimento da nova legislação, a equipe como um todo já dispõe da *expertise* necessária para o impulsionamento das novas exigências.

P: Quais os desafios a serem enfrentados por você na gerência executiva de licitação com a nova lei de licitações?

G: Como gerente executivo, a implementação da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) traz diversos desafios. Eu posso citar: A necessidade de atualização do conhecimento, revisão de processos internos, capacitação das equipes internas e externas, e, principalmente, a promoção de cursos, eventos e capacitações.

P: Então, o que para você é ser líder? Você se reconhece nas características de um líder? Qual o papel de um líder frente à mudança?

G: Acredito que ser líder envolve muito mais do que simplesmente ocupar uma posição de confiança, é sobre influenciar, motivar e capacitar os colaboradores para alcançar a eficiência. Tento me moldar e capacitar para desenvolver esse papel da melhor forma possível, observando sempre a estratégia da aprendizagem contínua. Sobre a mudança, posso dizer que em tempos de mudança, o papel de um líder se torna ainda mais importante, tendo em vista que deve ter a capacidade de impulsionar essas alterações, orientar e guiar a equipe, bem como desenvolver as novas habilidades necessárias da equipe.

P: Quais são as principais tensões e desafios que você enfrenta no seu trabalho como gerente? Qual a parte mais difícil do seu trabalho? Qual a parte mais prazerosa de seu trabalho? Como essas tensões e desafios influenciam em seu aprendizado diário como gerente?

G: No trabalho como gerente, estamos suscetíveis a diversos desafios e tensões, e cada um deles tem um impacto significativo no serviço e no desenvolvimento profissional. Dentre as principais tensões e desafios enfrentados destaco o que falei, que é a gestão de pessoas. Lidar com diferentes personalidades, habilidades e expectativas é sempre um desafio, fora que temos, ainda, a tomada de decisões frequentes e a alta demanda de trabalho. A parte mais difícil do trabalho é sem sombra de dúvidas o grande fluxo de processos e a alta demanda de serviços, o que foge completamente do ideário popular de que servidor público não trabalha. (risos), se qualquer pessoa que dissesse isso, viesse parar aqui, eles veriam. Já a parte mais prazerosa de trabalhar como gerente e, em especial, com licitação é poder ver o resultado de nosso esforço ser reverberado em uma política pública implementada no atendimento da sociedade. As tensões e desafios forçam que sejam desenvolvidos competências e aprendizados novos, o que reflete em uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais necessárias para o aprimoramento do labor.

P: Eu agradeço pela entrevista, estamos encerrando às dez horas e quatorze minutos. Muito obrigada.