

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**LUCIANO MARCOS TURRA**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA A FUNÇÃO DE  
GESTOR(A) DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS FEDERAIS**

**PATO BRANCO**

**2024**

**LUCIANO MARCOS TURRA**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA A FUNÇÃO DE  
GESTOR(A) DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS FEDERAIS**

**Mapping of individual skills for the role of administrative contract manager in  
federal public universities**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paula Regina Zarelli.

**PATO BRANCO**

**2024**



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba**



LUCIANO MARCOS TURRA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA A FUNÇÃO DE GESTOR(A) DE  
CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 23 de Fevereiro de 2024

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Denise De Cuffa, Doutorado - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro)

Dr. Fernando Thiago, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 23/02/2024.

Dedico este trabalho ao Nosso Senhor  
Jesus Cristo e a todos aqueles que  
almejam uma administração pública à  
altura dos imperativos da modernidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus por ter me guiado e amparado nesta etapa acadêmica e profissional.

Aos meus pais pela vida e educação que me deram.

À minha orientadora professora Doutora Paula Regina Zarelli por ter aceitado o desafio de orientar-me em um momento de transição e redefinição da pesquisa e por ter me conduzido ao atingimento deste objetivo desafiador de ser mestre em Administração Pública.

À Universidade Federal da Fronteira Sul por ter me proporcionado, por meio do Plano de Educação Formal para os servidores Técnico-administrativos (PLEDUCA), a concessão de horas à dedicação aos estudos e à pesquisa.

Às universidades da amostra que permitiram que esta pesquisa fosse realizada virtualmente em seus ambientes institucionais.

Aos servidores das universidades pesquisadas que contribuíram com suas valiosas *expertises*, fornecendo informações que foram cruciais para a realização deste estudo.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para que este trabalho pudesse ser idealizado, conduzido e concluído.

## RESUMO

A gestão de contratos administrativos é uma atividade essencial para auxiliar órgãos e entidades públicas no cumprimento da missão institucional. Torna-se fundamental que os agentes públicos envolvidos na gestão de contratos possuam as competências necessárias para que os objetivos da contratação sejam alcançados da melhor forma possível, contribuindo-se assim para o princípio constitucional da eficiência. A nova lei de licitações e contratos administrativos, a Lei 14.133/2021, traz expressamente a adoção da gestão por competências na designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução dessa lei. Diante desse contexto, esta pesquisa, cujo tema é gestão por competências na gestão de contratos administrativos, tem como objetivo geral mapear as competências requeridas para a gestão de contratos nas Universidades Públicas Federais sob a perspectiva da gestão por competência da nova lei de licitações e contratos. Justifica-se a realização desta pesquisa diante do novo regramento legal, destacando-se a gestão por competência no âmbito das contratações públicas, e considerando-se que a ausência de critérios adequados para a escolha de agentes públicos para a gestão de contratos pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio agente. Este estudo é uma pesquisa exploratória com finalidade aplicada, possui uma abordagem qualitativa e um recorte transversal, que utilizou os métodos de pesquisa bibliográfica e documental. Por meio do método *Proknow-C* foi realizada uma revisão sistemática de literatura e questionários semiestruturados foram aplicados através do método Delphi. Os resultados deste estudo poderão auxiliar as instituições públicas e seus servidores, bem como a academia, a aprimorarem ou ampliarem os conceitos para uma melhor aplicação e aproveitamento da gestão por competências. Outrossim, como resultados práticos da pesquisa, foi elaborado um guia referencial de competências para servir de instrumento norteador na escolha ou no desenvolvimento das competências dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

Palavras-chave: administração pública; gestão por competências; gestão de contratos administrativos; universidades públicas federais.

## **ABSTRACT**

The management of administrative contracts is an essential activity to assist public agencies and entities in fulfilling their institutional mission. It becomes crucial that public agents involved in contract management possess the necessary competencies to ensure that the objectives of the contract are achieved in the best possible way, thus contributing to the constitutional principle of efficiency. The new law on bids and administrative contracts, Law 14.133/2021, expressly adopts competency-based management in the appointment of public agents for the performance of essential functions under this law. In this context, this research, focusing on competency-based management in the management and inspection of administrative contracts, aims to map the competencies required for contract management in federal public universities from the perspective of competency-based management under the new law on bids and contracts. The execution of this research is justified by the new legal framework, emphasizing competency-based management in public procurement, and considering that the absence of adequate criteria for the selection of public agents for contract management can result in losses for the Public Administration and the agents themselves. This study is an exploratory research with an applied purpose, adopting a qualitative approach and a cross-sectional scope, utilizing bibliographical and documentary research methods. A systematic literature review was conducted through the Proknow-C method, and semi-structured questionnaires were applied using the Delphi method. The results of this study may assist public institutions and their agents, as well as academia, in refining or expanding concepts for a better application and utilization of competency-based management. Furthermore, as practical outcomes of the research, a competencies reference guide was developed to serve as a guiding instrument in the selection or development of agents' competencies for the role of administrative contract management in federal public universities.

**Keywords:** public administration; competency-based management; administrative contract management; federal public universities.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 - Princípios constitucionais da Administração Pública .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3 - Tipos de fiscalização conforme IN 05/2017 .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4 - Classificação da pesquisa.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 5 - Fluxograma da 1ª Etapa do <i>Proknow-C</i> (seleção de artigos para a composição do Portfólio Bibliográfico) .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 6 - Resumo dos procedimentos para a composição do portfólio bibliográfico .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 7 - Nuvem de palavras do conteúdo dos artigos do PB.....</b>	<b>57</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de citações dos artigos do PB no Google Scholar.....	61
Tabela 2 - Universidades federais da Região Sul do Brasil.....	65
Tabela 3 - Cálculos das médias de valores e servidores por contrato.....	66
Tabela 4 - Seleção da amostra .....	66
Tabela 5 - Representatividade da amostra.....	67
Tabela 6 - Painel de especialistas em contratos administrativos (Delphi).....	69
Tabela 7 - Plano de Desenvolvimento Institucional: período e horizonte temporal .....	122
Tabela 8 - Grau de importância atribuída às competências mapeadas.....	127
Tabela 9 - Matriz de competências e nível de concordância .....	132

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Conceitos sobre competências</b> .....	<b>23</b>
<b>Quadro 2 - Aspectos a serem mensurados pela fiscalização na execução dos contratos</b> .....	<b>44</b>
<b>Quadro 3 - Palavras-chave por eixos da pesquisa</b> .....	<b>52</b>
<b>Quadro 4 - Resultados das buscas nas bases de dados</b> .....	<b>52</b>
<b>Quadro 5 - Artigos do portfólio bibliográfico</b> .....	<b>56</b>
<b>Quadro 6 - Lentes com base na filiação teórica adotada</b> .....	<b>64</b>
<b>Quadro 7 - Documentos internos e externos analisados</b> .....	<b>72</b>
<b>Quadro 8 - Objetivos versus resultado a ser atingido</b> .....	<b>81</b>
<b>Quadro 9 - Competências identificadas nos artigos do PB</b> .....	<b>85</b>
<b>Quadro 10 - Competências agrupadas à competência genérica</b> .....	<b>102</b>
<b>Quadro 11 - Competências individuais importantes e essenciais conforme o PB</b> .....	<b>111</b>
<b>Quadro 12 - Competências escolhidas para o questionário da pesquisa</b> .....	<b>113</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Artigos do portfólio bibliográfico por periódicos .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 2 - Fator de impacto (JCR) dos periódicos do portfólio bibliográfico .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 3 - Palavras-chave dos artigos do portfólio bibliográfico .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 4 - Grau de instrução dos especialistas .....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 5 - Tempo de experiência em contratos administrativos .....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico 6 - Frequência de contato com gestores de contratos .....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 7 - Adequação do modelo de escolha dos servidores para a gestão de contratos .....</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico 8 - Formação acadêmica na área do objeto do contrato para escolha dos gestores de contratos .....</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico 9 - Existência de capacitação para os gestores de contratos .....</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico 10 - Gestores com mais de uma atribuição no mesmo contrato .....</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico 11 - Grau de conhecimento sobre a gestão por competências na APF .....</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico 12 - Existência de um modelo formal de gestão por competência na instituição .....</b>	<b>124</b>
<b>Gráfico 13 - Concordância de que a gestão por competências pode melhorar a gestão e fiscalização de contratos .....</b>	<b>125</b>
<b>Gráfico 14 - Competências individuais essenciais para gestor(a) de contratos administrativos – escolhas dos especialistas .....</b>	<b>131</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
BAB	Banco de Artigos Bruto
BD	Base de Dados
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos
CF	Constituição Federal
CCT	Coordenadoria de Contratos Terceirizados
CFO	Coordenadoria de Fiscalização de Obras
CLIC	Coordenadoria de Licitações e Contratações
DECON	Departamento de Contratos e Normativas
DEINFRA	Departamento de Adequações de Infraestrutura
DGCS	Departamento de Gestão de Contratos e Serviços
DOU	Diário Oficial da União
DFO	Departamento de Fiscalização de Obras
DPC	Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC),
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GPC	Gestão por Competências
IN	Instrução Normativa
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
LabMCDA	Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão
LGPD	Lei geral de proteção de dados
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PB	Portfólio Bibliográfico
PC	Palavra-chave
PDI	Plano de desenvolvimento institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PR	Estado do Paraná
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
<i>Proknow-C</i>	<i>Knowledge Development Process – Constructivist</i>
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
NPM	New Public Management
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SC	Estado de Santa Catarina
SEFAD	Setor de Fiscalização e Adequação
SEO	Secretaria Especial de Obras
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUADM	Superintendência Administrativa
SUINFRA	Superintendência de Infraestrutura
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União

TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UCON	Unidade de Contratos
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino Americana
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Aderência do tema da pesquisa ao PROFIAP</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema de Pesquisa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.3.1	Objetivo geral .....	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
<b>1.4</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do Projeto de Pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Competência</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>A Gestão por Competências</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b>A Gestão por Competências na Administração Pública Federal</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b>Contratos Administrativos</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5</b>	<b>A Nova Lei de Licitações e Contratos e a Gestão por Competências</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6</b>	<b>Gestão e Fiscalização de Contratos</b> .....	<b>38</b>
2.6.1	Atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos .....	39
2.6.1.1	A fiscalização técnica .....	41
2.6.1.2	A fiscalização administrativa .....	41
2.6.1.3	A fiscalização setorial .....	42
2.6.2	Indicação e designação do gestor(a) e fiscais do contrato.....	42
2.6.3	Acompanhamento e fiscalização dos contratos .....	43
<b>2.7</b>	<b>Resumo do Capítulo Dois</b> .....	<b>44</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2</b>	<b>Revisão Sistemática da Literatura</b> .....	<b>49</b>
3.2.1	Seleção de artigos para a composição do portfólio bibliográfico.....	49
3.2.2	Análise bibliométrica.....	58
3.2.3	Análise sistêmica.....	62
<b>3.3</b>	<b>População e Amostra</b> .....	<b>64</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>71</b>
3.4.1	Documentos .....	71
3.4.2	Questionário semiestruturado .....	72

3.4.3	O método Delphi.....	76
<b>3.5</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>78</b>
<b>3.6</b>	<b>Resumo do Capítulo Três .....</b>	<b>79</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1</b>	<b>Resultado da análise sistêmica (conteúdo) .....</b>	<b>82</b>
4.1.1	Lente 1 - modelo de gestão.....	82
4.1.2	Lente 2 – desenvolvimento.....	83
4.1.3	Lente 3 – alinhamento .....	84
4.1.4	Lente 4 - identificação .....	85
4.1.5	Lente 5 - importância / essencialidade .....	111
<b>4.2</b>	<b>Competências para o Instrumento de Pesquisa com base na RSL.....</b>	<b>112</b>
<b>4.3</b>	<b>Perfil dos Especialistas Participantes .....</b>	<b>115</b>
<b>4.4</b>	<b>Gestão de Contratos Administrativos nas Universidades Pesquisadas.....</b>	<b>117</b>
<b>4.5</b>	<b>A Gestão por Competências nas Universidades Pesquisadas .....</b>	<b>121</b>
<b>4.6</b>	<b>Competências Requeridas na Gestão de Contratos Administrativos e o Grau de Importância .....</b>	<b>126</b>
<b>4.7</b>	<b>Competências Individuais Essenciais na Gestão de Contratos Administrativos .....</b>	<b>130</b>
<b>4.8</b>	<b>Resumo do Capítulo Quatro .....</b>	<b>134</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>135</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE A - Email do questionário 1 para os participantes .....</b>	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do questionário 1 .....</b>	<b>148</b>
	<b>APÊNDICE C - Questionário 1 .....</b>	<b>152</b>
	<b>APÊNDICE D - E-mail do questionário 2 para os participantes.....</b>	<b>158</b>
	<b>APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do questionário 2.....</b>	<b>160</b>
	<b>APÊNDICE F - Questionário 2 .....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE G - Produto Técnico e Tecnológico (PTT).....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, estabelece no inciso XXI do artigo 37 que as contratações públicas devem ser realizadas mediante processo de licitação pública (Brasil, 1988). Com a publicação da Lei 8.666, em 22 de junho de 1993, no Diário Oficial da União, regulamentou-se o processo de contratações da Administração Pública e a gestão dos contratos resultantes dessas contratações (Brasil, 1993).

A gestão de um contrato administrativo e a sua fiscalização envolvem atividades voltadas para a consecução eficiente dos objetivos da contratação, sendo essas atividades, portanto, atreladas ao princípio constitucional da eficiência (Vieira, 2014). Cabe ao gestor(a) de contratos, auxiliado(a) pelos fiscais, confirmar se os serviços contratados pela Administração estão sendo executados conforme o estipulado contratualmente (Brasil, 2017).

A escolha adequada dos agentes públicos que atuarão na gestão e fiscalização contratual torna-se um fator essencial para o atingimento dos objetivos da contratação. Frisa-se que não é difícil acontecer casos em que um processo de contratação possuindo uma licitação bem conduzida e um contrato bem elaborado, acabe terminando em uma aquisição malograda tendo em vista uma fiscalização contratual deficiente (Almeida, 2009). Neste contexto, de acordo com Vieira (2014), os agentes públicos com atribuições de gestor(a) e fiscal de contratos, cada vez mais, necessitam de conhecimentos específicos para o cumprimento da missão institucional.

Desta maneira torna-se fundamental que os agentes públicos envolvidos na gestão e fiscalização de contratos sejam escolhidos levando-se em conta as competências necessárias para que os objetivos da contratação sejam alcançados e a instituição pública, conseqüentemente, atinja suas metas e cumpra a sua missão. A ausência de critérios que levem em conta as competências necessárias na escolha dos servidores para a gestão e fiscalização de contratos pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor, o qual pode vir a responder por ato de improbidade administrativa nos âmbitos civil, penal e administrativo, e ainda estar sujeito às sanções aplicadas pelo Tribunais de Contas (Costa, 2013).

Neste sentido, a nova Lei de licitações e contratos administrativos, a Lei 14.133/2021, publicada no Diário Oficial da União em 01/04/2021, traz expressamente



a adoção da gestão por competências (GPC) na designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução dessa lei. Entre as funções consideradas essenciais encontra-se a função de gestor de contratos.

Montezano e Petry (2020) comentam que a expansão do uso da GPC na Administração Pública Brasileira é um esforço de modernização das suas práticas de gestão de pessoas diretamente relacionado ao princípio da eficiência para a melhoria do serviço público. Os mesmos autores também observaram que em mais da metade das organizações públicas por eles pesquisadas, apesar da GPC ter uma fundamentação normativa, o principal motivo para sua implantação foi o reconhecimento de seus benefícios para o setor público.

Ainda em relação à GPC na Administração Pública Federal, Camões (2013), destaca que apesar dos esforços despendidos desde a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 2006, na qual a GPC atua como premissa teórica de fundo, no âmbito do governo federal, esta política não obteve o êxito esperado na sua implementação.

Dentro do contexto das Universidades Públicas Federais, os estudos de Persequino e Pedro (2017) mostraram que das cinquenta universidades federais brasileiras estudadas por esses autores, quarenta e duas ainda não tinham adotado a GPC. Neste cenário, conforme salientam Esteves e Silva (2016), ainda existe um longo caminho marcado por obstáculos a se percorrer na implantação da GPC na Administração Pública considerando-se que sua aplicação não é um projeto realizável a curto prazo.

Diante do exposto, a temática da gestão por competências na gestão de contratos administrativos apresenta-se relevante e oportuna a novas pesquisas que possam auxiliar as organizações públicas, em especial as universidades federais, em um melhor entendimento sobre esse tema e contribuir para o aprimoramento da gestão contratual na administração pública brasileira.

Adicionalmente, a utilização de um guia referencial de competências para apoiar a escolha dos servidores para a gestão de contratos administrativos, fruto desta pesquisa, poderá melhorar o processo de execução contratual e conseqüentemente contribuir para aumento da eficiência institucional no atingimento de metas e objetivos.

A seguir serão apresentados nesta seção introdutória a aderência do tema de pesquisa ao programa de mestrado, o problema de pesquisa, os objetivos e as

justificativas deste estudo bem como a descrição de como está estruturada a apresentação do presente trabalho acadêmico.

### 1.1 Aderência do tema da pesquisa ao PROFIAP

Conforme o parágrafo único do artigo primeiro do regimento nacional do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), o programa tem como objetivo:

Capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2021, p. 3).

Ainda de acordo com o mesmo parágrafo, destaca-se que “A área de concentração do PROFIAP é a área de Administração Pública” (PROFIAP, 2021, p. 3). Mais adiante, o mesmo regimento apresenta, em seu artigo vinte, que os temas da dissertação deverão estar relacionados à Gestão Pública constituindo-se de uma análise situacional e recomendações, análise situacional e plano de ação ou análise situacional e produto técnico/tecnológico.

Outro documento, o regulamento do PROFIAP/UTFPR o qual rege o programa no âmbito da universidade, de forma aderente ao regimento nacional, apresenta em seu artigo quinto que o “Trabalho de Conclusão Final (TCF/dissertação) constitui-se no formato de uma dissertação para abordar problemas ou oportunidades de pesquisa em organizações públicas elaborada com o rigor do método científico” (PROFIAP, 2019, p. 1).

O tema da pesquisa, gestão por competências na gestão de contratos administrativos, está diretamente relacionado à área de concentração do PROFIAP que é a Administração Pública. A partir dessa temática, a pesquisa foi elaborada com o rigor do método científico e abordou um problema de pesquisa em organizações públicas, ou seja, a unidade de estudo foi composta por uma amostra das Universidades Públicas Federais. Assim sendo, a pesquisa culminou com a presente dissertação que, mantendo-se a aderência do tema ao programa de mestrado, se constituiu de **uma análise situacional e produto técnico/tecnológico** relacionados à Gestão Pública.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O presente estudo tem como problemática de pesquisa a seguinte pergunta: quais as competências individuais requeridas para a gestão de contratos nas Universidades Públicas Federais, no contexto da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo geral mapear as competências requeridas para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais sob a perspectiva da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

O objetivo geral da pesquisa desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar a literatura sobre o tema gestão por competências na gestão de contratos administrativos por meio de uma revisão sistemática;
- Identificar as competências requeridas, e o grau de importância, aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da região sul do Brasil;
- Definir quais competências individuais são consideradas essenciais para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da região sul do Brasil;
- Propor um guia referencial de competências para servir de apoio na escolha ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

## **1.4 Justificativa**

No dia a dia das organizações públicas, a gestão de contratos é uma atividade fundamental para auxiliar órgãos e entidades no alcance dos seus objetivos organizacionais e conseqüentemente no cumprimento da missão institucional. Entretanto, a ausência de critérios adequados que levem em conta as competências necessárias na escolha de servidores para a gestão e fiscalização de contratos pode

resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor, o qual pode “vir a responder civil, penal e administrativamente e por ato de improbidade administrativa, estando ainda sujeito às sanções dos Tribunais de Contas” (Costa, 2013, p. 67).

Deste modo, torna-se fundamental que os agentes sejam escolhidos levando-se em conta as competências adequadas para que os objetivos da contratação sejam alcançados com eficiência e a instituição pública, conseqüentemente, alcance seus objetivos. Neste sentido, a GPC, utilizando-se de diversos instrumentos e estratégias, auxilia, notadamente a gestão de pessoas, a identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias requeridas ao alcance dos objetivos da organização (Brandão, 2017).

No contexto da administração pública federal (APF), a GPC foi oficialmente instituída no ano de 2006, pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da APF direta, autárquica e fundacional. Montezano e Petry (2020) destacam que o uso da GPC no gerenciamento de pessoas na Administração Pública Brasileira tem expandido, tendo como objetivo a melhoria do serviço público, por meio da modernização das práticas de gestão.

Em relação à GPC no âmbito das Universidades Públicas Federais, Perseguino e Pedro (2017) apontaram em seus estudos que a maioria delas não tinha adotado ainda a GPC. Nesse cenário, a implantação da GPC na Administração Pública demanda um longo caminho a ser percorrido, marcado por percalços, considerando que sua aplicação não é um projeto realizável a curto prazo (Esteves e Silva, 2016).

Somando-se a este contexto, a nova lei de licitações e contratos, a Lei 14.133/2019, trouxe para o âmbito da gestão e fiscalização de contratos administrativos a adoção da gestão por competências. A autoridade máxima do órgão ou da entidade deverá promover a GPC e designar os agentes públicos para o desempenho das funções essenciais relacionadas à execução desta nova Lei (Brasil, 2021, art. 7.º).

Diante dessa nova exigência legal destacando a GPC no âmbito das contratações públicas e considerando-se que a ausência de critérios adequados para a escolha de agentes públicos para a gestão de contratos pode resultar em prejuízos

para a Administração Pública e para o próprio servidor, justifica-se a realização da presente pesquisa.

Apesar do tema gestão por competências na gestão de contratos administrativos ter a sua devida importância, constatou-se preliminarmente ao início desta pesquisa a ausência de estudos específicos sobre este tema. Desta forma, no tocante à contribuição teórica, um estudo que trate dessa temática pode servir de apoio para ampliar o rol de possíveis pesquisas abordando também outros aspectos mais específicos, tais como os desdobramentos jurídico-legais, econômico-financeiros e de desempenho.

Como relevância prática desta pesquisa, os resultados obtidos poderão auxiliar as Universidades Públicas Federais e seus servidores a aprimorarem e/ou ampliarem os conceitos para uma melhor aplicação e aproveitamento da GPC no contexto da gestão de contratos administrativos, mesmo a instituição não tendo um programa formal de GPC. As universidades também poderão, a partir deste estudo, ter maiores subsídios quando decidirem implantar formalmente um modelo de GPC.

O guia referencial proposto, fruto do resultado desta pesquisa, poderá servir para a escolha de gestor(a) de contratos, bem como no desenvolvimento das competências desses gestores, além de servir como instrumento à disposição das universidades públicas e da Administração Pública. O guia é adaptável, pois cada órgão ou entidade pode definir quais as competências individuais são importantes e, entre estas, quais as essenciais para a função de gestor(a) de contratos.

Ainda quanto ao guia referencial resultante da pesquisa, a aplicação do mesmo poderá contribuir para a minimização de riscos e melhorar a eficiência na gestão dos contratos, visto que servidores escolhidos por critérios mais adequados podem vir a exercer as suas atividades com maior segurança, possibilitando assim um olhar mais crítico e *feedbacks* mais consistentes na fiscalização. Em consequência disso, os processos de contratação podem ser impactados positivamente, de forma sistêmica, pela retroalimentação por dados e informações gerados por esses profissionais mais adequadamente escolhidos para a gestão contratual.

Adicionalmente, como benefícios práticos da pesquisa, em uma escala mais ampla, os resultados poderão servir de parâmetros para outras instituições públicas, principalmente em contextos semelhantes da administração pública, voltarem a atenção para a GPC na gestão de contratos para que o tema possa ser mais debatido

e aproveitado para o alcance dos objetivos institucionais e na utilização mais eficiente dos recursos públicos.

Do ponto de vista social, esta pesquisa tem relevância tanto para os servidores, as organizações públicas e a sociedade em geral. Para os servidores, a utilização do guia referencial pode proporcionar maior equidade e justiça aos envolvidos na escolha e nomeação para as atividades de gestão de contratos. Para as organizações públicas, a aplicação do método pode resultar na otimização dos processos de trabalho e mais eficiência na gestão contratual e de recursos. Conseqüentemente a partir desses benefícios, os reflexos positivos na prestação dos serviços poderão ser percebidos pelos usuários, ou seja, os cidadãos.

### **1.5 Estrutura do Projeto de Pesquisa**

Para uma melhor apresentação desta dissertação, optou-se por estruturá-la em cinco capítulos. São apresentados no primeiro capítulo, o tema, a aderência da temática ao programa de mestrado, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico e normativo utilizado para a fundamentação da pesquisa.

No capítulo três são descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a condução da pesquisa. Inicialmente é detalhada a caracterização da pesquisa e em seguida é feito o detalhamento da revisão sistemática da literatura. Na seqüência são apresentadas a população e a amostra; as técnicas de coleta de dados e a análise dos dados.

No capítulo quatro são apresentados os resultados e a discussão. Primeiramente são apresentados os resultados da revisão sistemática da literatura e em seguida as competências que fizeram parte do instrumento de pesquisa. Na seqüência são apresentados o perfil dos especialistas, a gestão de contratos bem como a GPC nas universidades pesquisadas. Nos últimos dois tópicos do capítulo quatro são comentadas as competências individuais requeridas e as competências individuais essenciais para gestores de contratos. No último capítulo, o capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO**

Esta seção de referencial teórico e normativo está disposta em sete subseções. A primeira trata dos conceitos sobre competência, ao passo que a GPC é abordada na segunda subseção. Na terceira subseção, apresenta-se a GPC no âmbito da APF vinculada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Na quarta subseção são apresentados os conceitos sobre contratos administrativos e na quinta subseção apresenta-se a nova Lei de Licitações e Contratos e a adoção da GPC às funções essenciais para a execução desta lei. Na sexta subseção são expostas as definições sobre a gestão de contratos baseadas na instrução normativa (IN) 05/2017. Finalizando esta seção, um resumo dos principais destaques do capítulo será apresentado na sétima subseção.

### **2.1 Competência**

Em torno do conceito de competência, há muitas definições diferentes reconhecidas pela literatura (Durand, 1998). De acordo com Brandão e Guimarães (2001), o termo competência evoluiu ao longo do tempo em termos de significado. Inicialmente, no fim da Idade Média, o termo competência era associado à linguagem jurídica, relacionado à faculdade de apreciar e julgar certas questões, sendo atribuída a alguém ou a alguma instituição. Algum tempo depois, o termo passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo que era capaz de realizar determinado trabalho.

No início do século passado, no período Taylorista, as organizações procuravam aperfeiçoar as habilidades das pessoas para a execução de atividades específicas e com o decorrer do tempo e em decorrência do aumento da complexidade das relações de trabalho e das pressões sociais, passou-se a considerar, além das questões técnicas, os aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (Brandão; Guimarães, 2001).

No final do século passado, em seus estudos, Durand (1998) destacou a existência de muitas definições diferentes, em torno do conceito de competência, reconhecidas pela literatura. Já Bitencourt (2010), através de uma sistematização, elaborou um quadro no qual a autora expõe os diversos conceitos sobre competências, de forma cronológica, e seus respectivos autores. Esses conceitos são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Conceitos sobre competências**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Boyatzis, 1982, p. 23	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. são comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”
Boog, 1991, p. 16	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”
Spencer Junior e Spencer, 1993, p. 9	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”
Sparrow e Bognanno, 1994, p. 3	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa”
Moscovici, 1994, p. 26	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”
Cravino, 1997, p. 161	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”
Parry, 1996, p. 48	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
Sandberg, 1996, p. 411	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”
Bruce, 1996, p. 6	“Competência é o resultado final da aprendizagem”
Boterf, 1997a, p. 267	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”
Magalhães e Rocha, 1997, p. 14	“conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”
Perrenoud, 1998, p. 1	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”
Durand, 1998, p. 3	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”
Dutra e Silva, 1998, p. 3	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input)”
Ruas, 1999, p. 10	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”
Fleury e Fleury, 2000, p. 21	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”
Hipólito, 2000, p. 7	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”



Davis, 2000, p. 1;15	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. são essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”
Zarifian, 2001, p. 66	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”
Becker, Huselid e Ulrich, 2001, p. 156	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”

**Fonte: Adaptado de Bitencourt (2010)**

Conforme pode ser observado no Quadro 1, cabe destacar o conceito dado por Durand (1998) no qual competência é um conjunto de três dimensões genéricas e interdependentes entre si: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme esse autor declara em seu trabalho, esse conceito segue uma analogia com os conceitos de Pestalozzi, na área da Educação, o qual se referia a "cabeça, mão e coração".

Ainda de acordo com Durand (1998), as três dimensões da competência fortalecem-se reciprocamente à medida que o processo de aprendizado acontece de forma simultânea em todas as direções. O conceito sobre competência dado por esse autor também será discutido no capítulo três, dos procedimentos metodológicos, no item sobre análise sistêmica da revisão sistemática da literatura (3.2.3).

Para ampliar o leque de conceitos apresentados no Quadro 1, na sequência serão apresentados outros conceitos de competência ou definições complementares dos autores do Quadro 1. Carbone *et al.* (2009) definem competências humanas como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, às quais são expressas ou evidenciadas pelo desempenho do indivíduo em seu contexto organizacional, que agrega valor tanto ao indivíduo quanto à organização.

Dutra (2017, p.15) define a competência como sendo “uma entrega, ou seja, a pessoa está efetivamente agregando um valor para o contexto”. O autor destaca que a agregação de valor nas organizações sadias é voltada para a organização e/ou para o seu negócio. Diferentemente, nas organizações patológicas, a agregação de valor é voltada para um feudo ou para as chefias, imediatas ou não (Dutra, 2017).

Além das competências individuais, que são aquelas relacionadas ao próprio indivíduo, encontram-se também na literatura conceitos sobre competências relacionadas às unidades e à organização. A noção de competências organizacionais passou a ser estudada a partir do conceito de *core competence*, ou competências

essenciais, criado por Prahalad e Hamel (Prahalad; Hamel, 1990, *apud* Ruas, 2005), o qual é definido como um “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (Prahalad; Hamel, 1990, *apud* Ruas, 2005, p. 41). As competências essenciais são aquelas que descrevem as forças ou capacidades únicas da organização (Hoffmann, 1999).

De acordo com Brandão (2017), as competências organizacionais, que no setor público são mais comumente chamadas de competências institucionais, são aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Esse autor salienta que os níveis de competências organizacionais se influenciam mutuamente, assim as competências individuais influenciam as competências da equipe de trabalho e vice-versa. Da mesma forma, as competências das equipes afetam as competências organizacionais ou institucionais, e vice-versa (Brandão, 2017). Dutra (2017) defende que é necessário pensar em competências individuais não de forma genérica, mas de forma atrelada às competências essenciais para a organização.

Diante das definições para o termo competência, Hoffmann (1999) concluiu que o significado de competência varia de acordo com o contexto em que o termo é utilizado e as necessidades do usuário. O reconhecimento desse fato, pode permitir aos gestores e outros *stakeholders* melhor concentrarem seus esforços para aplicarem a abordagem de competências em seus ambientes de trabalho. Ou seja, pode ser melhor escolher o significado mais alinhados às necessidades do contexto e aos objetivos para os quais a abordagem é utilizada (Hoffmann, 1999).

## **2.2 A Gestão por Competências**

As transformações que a sociedade vem sofrendo, principalmente nas últimas décadas, fazem com que as organizações procurem formas de gestão mais condizentes com o atual ambiente de alta complexidade em que as organizações e pessoas estão inseridas. Dutra (2017) considera que não é possível realizar uma previsão exata das necessidades que uma organização terá no futuro, porém é possível saber com certeza que ela necessitará de pessoas as quais saibam lidar com níveis crescentes de complexidade.

Em resposta aos desafios apresentados pelas mudanças econômicas na década de 1980, causadas pela globalização, pelo aumento da concorrência internacional e pelas transformações tecnológicas, surgiu nos Estados Unidos e no

Reino Unido o conceito de gestão de competências, inicialmente no setor privado (Hondegghem; Horton; Scheepers, 2005).

De acordo Boyatzis (2008), o conceito de recursos humanos baseados em competências, o qual foi primeiramente proposto por David McClelland (1973 *apud* Boyatzis, 2008) como um diferenciador crítico de desempenho, evoluiu de uma técnica inovadora para uma prática comum nas organizações.

A gestão por competências utiliza como norte a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais (Brandão; Guimarães, 2001).

Deste modo, a gestão por competências é o gerenciamento do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes tanto dos indivíduos de uma organização quanto da própria organização (Van Schaardenburgh; Van Beek, 1998 *apud* Hondegghem; Vandermeulen, 2000).

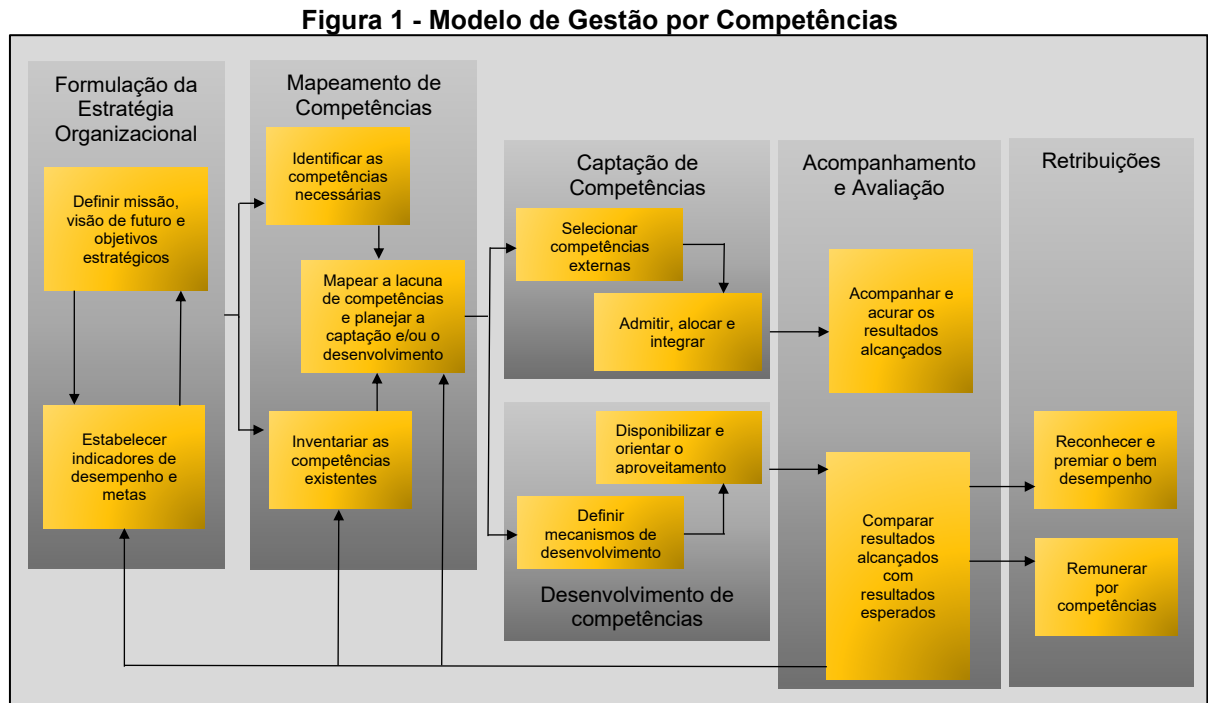
Entretanto, Dutra (2017) salienta que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que elas irão agregar valor à organização sendo importante discutir também o conceito de entrega. Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega fornece uma perspectiva mais adequada para avaliá-las e orientá-las em termos de desenvolvimento como também para o estabelecimento de recompensas.

Dutra (2017) declara que há uma pressão pelo sistema formal e pela cultura de gestão em se considerar a descrição formal das funções ou atividades das pessoas ao invés de seus atos e realizações, gerando distorções na percepção da realidade. Como exemplo dessa distorção, o autor cita a seguinte situação:

Tenho dois funcionários em minha equipe com as mesmas funções e tarefas, que são remunerados e avaliados por esses parâmetros. Um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer. Este é muito mais valioso, só que, na maioria das vezes, não é reconhecido pela chefia ou pela empresa (Dutra, 2017, p. 15).

Neste contexto, a gestão por competência se constitui em um modelo de gestão o qual se baseia no conceito de competência para orientar os diversos processos de uma organização, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas, e se utiliza de diferentes instrumentos e estratégias com o objetivo de

identificar, desenvolver e mobilizar as competências requeridas para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão, 2017). A Figura 1 demonstra esse modelo, conforme Brandão e Bahry (2005).



Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005)

Conforme Figura 1, o modelo de gestão por competências apresentado por Brandão e Bahry (2005) é composto por etapas contínuas (Brandão, 2017), iniciando-se pela formulação da estratégia organizacional e em seguida a realização do mapeamento de competências. Na terceira etapa faz-se a captação ou desenvolvimento de competências e logo após efetua-se o acompanhamento e a avaliação. Finalizando com o modelo efetua-se as retribuições.

No contexto do setor público, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), através de seu relatório de avaliação da gestão de recursos humanos no governo federal do Brasil (OCDE, 2010) destaca que a GPC é utilizada em muitos países membros dessa organização, tais como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Finlândia, Suécia e Estônia.

Entretanto, a aplicação da GPC no ambiente organizacional do setor público possui problemas diferentes daqueles que as organizações do setor privado se deparam, sendo, portanto, necessárias reflexões mais qualificadas para a compreensão das implicações desse modelo de gestão (Capuano, 2014). Na próxima subseção será apresentada a GPC no âmbito da APF.

### 2.3 A Gestão por Competências na Administração Pública Federal

Em termo de gestão de pessoas no âmbito do governo federal brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Estado apontou à época de sua formulação, na década de 1990, que a legislação brasileira a qual regulava as relações de trabalho no setor público era inadequada e refletia a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades da Administração Pública (Brasil, 1995).

Conforme De Paula (2005), a administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, surgiu na Europa e nos Estados Unidos em um contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado e tanto no Reino Unido quanto nos Estados Unidos o movimento gerencialista no setor público baseia-se na cultura do empreendedorismo. A administração pública gerencial ganhou força no Brasil nos anos 1990 inserida em um “intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990” (De Paula, 2005, p 37).

Em janeiro de 1995, o ex-ministro Bresser-Pereira, do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado. Esse plano integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional e serviu de base para a emenda constitucional de 1998 que possibilitou a reestruturação das atividades estatais entre atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado. As exclusivas, tais como legislação, regulação e fiscalização, pertencendo ao domínio do núcleo estratégico do Estado, e as não-exclusivas abrangendo os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. Entre as atividades de caráter competitivo estão os serviços sociais (e.g. saúde, educação, assistência social) e científicos. Assim o gerencialismo foi efetivamente implementado durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (De Paula, 2005).

Com a implantação da nova administração pública (*New Public Management* - NPM) e a partir da perspectiva das reformas desencadeadas por ela, também ocorreu um movimento voltado para a implementação de uma gestão estratégica de pessoal no setor público, cujo mecanismo mais comumente adotado foi o modelo de gestão por competências (Camões, 2013).

Entretanto, a instituição da gestão por competências só ocorreu oficialmente no ano de 2006, pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro, que instituiu a Política e as

Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da APF direta, autárquica e fundacional. Com esse decreto também ficou instituída a PNDP, a qual deveria ser implementada pelos órgãos e entidades da APF direta, autárquica e fundacional. Esta política, conforme o artigo 1º, apresenta as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006, art. 1º).

Conforme o artigo 2º, também do Decreto 5.707, gestão por competência é a: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006, art. 2º, inc. II). Destaca-se assim que a gestão por competências tem como finalidade primordial o alcance dos objetivos institucionais através da capacitação dos servidores.

Sobre o conceito de competência dado pelo Decreto 5.707/2006, Brandão (2017) comenta que a ideia de competência é evidenciada quando a pessoa mobiliza e aplica um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para gerar um desempenho adequado às necessidades da organização na qual ela trabalha. Desta maneira, evidencia-se que as competências individuais devem estar articuladas às competências institucionais sendo que uma das diretrizes da PNDP (Brasil, 2006, art. 3º, inc. I) é “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais”.

Apesar da GPC ser adotada na APF a partir de 2006, a sua implantação enfrentou obstáculos institucionais decorrentes de uma forte estrutura legalista e da cultura do serviço público no Brasil (OCDE, 2010). Somente em 2013 é que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) lançou o Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública destinado a ser um guia de referência prático no mapeamento e avaliação de competências para as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e também para aqueles servidores que desejassem se inteirar sobre os caminhos do desenvolvimento dentro da gestão por competências (Brasil, 2013).

A partir de um levantamento que tinha a finalidade de conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em organizações da APF, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu o acórdão número 3023/2013 – TCU – Plenário, com orientações e determinações visando a indução de melhorias nos sistemas existentes de gestão de pessoas nas unidades da APF (Brasil, 2013).

O relatório do acórdão apresenta uma distinção entre governança e gestão. Esta refere-se à forma como se executa e aquela refere-se à definição do que deve ser executado (direção). No item 25, o relatório do acórdão traz mais detalhado o conceito de governança de pessoas como sendo um “conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.” (Brasil, 2013, p. 4-5).

O relatório apresenta, no item 44.5, entre os componentes do modelo de avaliação utilizado no levantamento, a gestão de talentos. Este componente “avalia a capacidade da organização de reduzir lacunas de competência, por meio da utilização de programas para atrair, desenvolver e reter profissionais com as competências desejadas” (Brasil, 2013, p. 9).

O relatório do acórdão (Brasil, 2013) fez constar que das 305 organizações que responderam ao levantamento, representando 92% do total da amostra (330), apenas 34% publicaram modelo de competências como base para a gestão de pessoas e somente 21% monitoravam sistematicamente as informações relevantes sobre a força de trabalho por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas.

Desta forma, esses dados evidenciaram que desde a implantação da gestão por competências, em 2006, na APF até a realização do levantamento, em 2013, houve pouca evolução. Camões (2013) destaca que apesar dos esforços despendidos desde a instituição da PNDP, em 2006, na qual a GPC atua como premissa teórica de fundo, no âmbito do governo federal, esta política não obteve o êxito esperado na sua implementação. Uma das conclusões que o relatório do TCU apresenta é:

Na maior parte do governo federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. As atividades típicas de departamento de pessoal parecem ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas parece ser rudimentar, na maioria dos casos. Possíveis causas são: governança ruim; escassez de profissionais com as competências necessárias nas Unidades de Gestão de Pessoas; rigidez da legislação de pessoal (Brasil, 2013, p. 35).

Como recomendação para a alta administração dos órgãos governantes superiores, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, o item 9.1.1.1 do acordão assim recomenda:

[...] estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas (Brasil, 2013, p. 1).

Em termos de gestão de talentos, ou gestão por competências, o item 9.1.1.4 do acordão recomenda:

Fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos (Brasil, 2013, p. 1).

Assim o acórdão do TCU teve precipuamente o objetivo de promover um maior comprometimento com a eficiência, efetividade e transparência da gestão de pessoas, pela alta administração, possibilitando assim uma melhor alocação do esforço laborativo na produção efetiva de resultados mais significativos para a sociedade.

Em 2019, o Decreto 9.991 revogou o Decreto 5.707/2006. O novo decreto continuou dispondo sobre a PNDP, tendo como objetivo, conforme exposto no artigo 1º, promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao alcance da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da APF direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

Este decreto determina, em seu artigo 3º, que cada órgão e entidade que integra o SIPEC, deve elaborar a cada ano o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais, o qual vigorará no ano seguinte (Brasil, 2019). Ainda no artigo 3º, no inciso I do parágrafo 1º, é estabelecido que “O PDP deverá: I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade” (Brasil, 2019, art. 3º).

Sobre competências, este novo decreto destaca, no parágrafo 2º do artigo 3º, que “a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências” (Brasil, 2019, art. 3º). No mesmo artigo, o parágrafo 3º considera, para fins de aplicação do decreto, que o diagnóstico de competências é “a identificação do



conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função" (Brasil, 2019, art. 3º).

Diferentemente do decreto revogado, o Decreto 9.991/2019 não cita diretamente a gestão por competência, mas apresenta o diagnóstico de competências como uma ferramenta destinada a elaboração do PDP. O diagnóstico de competências do atual Decreto 9.991/2019 tem uma definição que remete ao conceito de gestão por competência do decreto anterior. A diferença é apenas entre a palavra **atitudes**, do Decreto revogado 5.707/2006, e a palavra **condutas**, do novo decreto.

Segundo o dicionário Priberam *online* de português, a palavra **atitude** pode ser definida como a “demonstração de uma intenção, pelo gesto ou postura do corpo” (Atitude, 2023) ou o “modo de proceder; comportamento” (Atitude, 2023). O mesmo dicionário apresenta a palavra **conduta**, entre outros significados, como sendo a “maneira de agir ou de se comportar (ex.: código de conduta; conduta ética; conduta profissional; regras de conduta); comportamento” (Conduta, 2023). Nota-se, portanto, que as duas palavras são sinônimas.

Diante desses aspectos, infere-se que a GPC continua permeando a PNDP mesmo que não se tenha referência direta a aquele modelo de gestão no novo decreto, considerando-se principalmente que o diagnóstico de competências faz parte da etapa de mapeamento das competências do modelo de GPC apresentado por Brandão e Bahry (2005).

Com o objetivo de estabelecer orientações aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, principalmente quanto aos procedimentos para a implementação da Política do PNDP do Decreto nº 9.991/2019, a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia emitiu a IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, em 01/02/2021.

Essa IN apresenta em seus dois anexos as competências de caráter referencial e norteador para a elaboração dos PDP e sua utilização é facultativa pelos órgãos e entidades do SIPEC (Brasil, 2021). O anexo I apresenta as competências transversais definidas como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública e que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais” (Brasil, 2021, art. 2º, inc. IV). As sete competências transversais listadas no anexo I são: Resolução de Problemas com Base em Dados, Foco nos Resultados para os Cidadãos, Mentalidade

Digital, Comunicação, Trabalho em Equipe, Orientação por Valores Éticos e Visão Sistêmica (Brasil, 2021).

No anexo II da IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021 são apresentadas as competências de liderança definidas como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública” (Brasil, 2021, art. 2º, inc. V). Nesse anexo são listadas nove competências de liderança: Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; Engajamento de pessoas e equipes; Coordenação e colaboração em rede; Geração de valor para o usuário; Gestão para resultados; Gestão de Crises; Visão de futuro; Inovação e mudança e Comunicação estratégica (Brasil, 2021).

Nesse contexto da GPC como premissa teórica de fundo no âmbito da PNDP do governo federal (Camões, 2013) conjuntamente às orientações do acórdão número 3023/2013 – TCU – Plenário (Brasil, 2013) e o Decreto 9.991/2019 (Brasil, 2019), o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da excelência na APF permeia todas as atividades dessa esfera de poder. Uma dessas atividades, a qual tem relação direta com esta pesquisa, é a gestão de contratos administrativos. Como introdução para o assunto, na próxima subseção, serão detalhados os principais conceitos sobre contratos administrativos.

## **2.4 Contratos Administrativos**

Existem controvérsias na doutrina sobre os chamados contratos administrativos, mas a maioria dos doutrinadores administrativistas brasileiros aceita a existência deles, os quais possuem características próprias que os distinguem do contrato de direito privado (Di Pietro, 2004). Para Justen Filho (2023, p. 297), o contrato administrativo é:

O contrato administrativo em sentido restrito é um acordo de vontades para constituir relação jurídica destinada ou a satisfazer de modo direto necessidades da Administração Pública ou a delegar a um particular o exercício de competências públicas (Justen Filho, 2023, p. 297).

Entre os vários critérios para se distinguir o contrato administrativo do contrato de direito privado está a presença de cláusulas exorbitantes do direito comum, com a finalidade de assegurar a posição de supremacia da Administração Pública em relação ao particular, como por exemplo o poder de alteração unilateral do contrato, a fiscalização, a imposição de penalidades e a rescisão unilateral (Di Pietro, 2004).

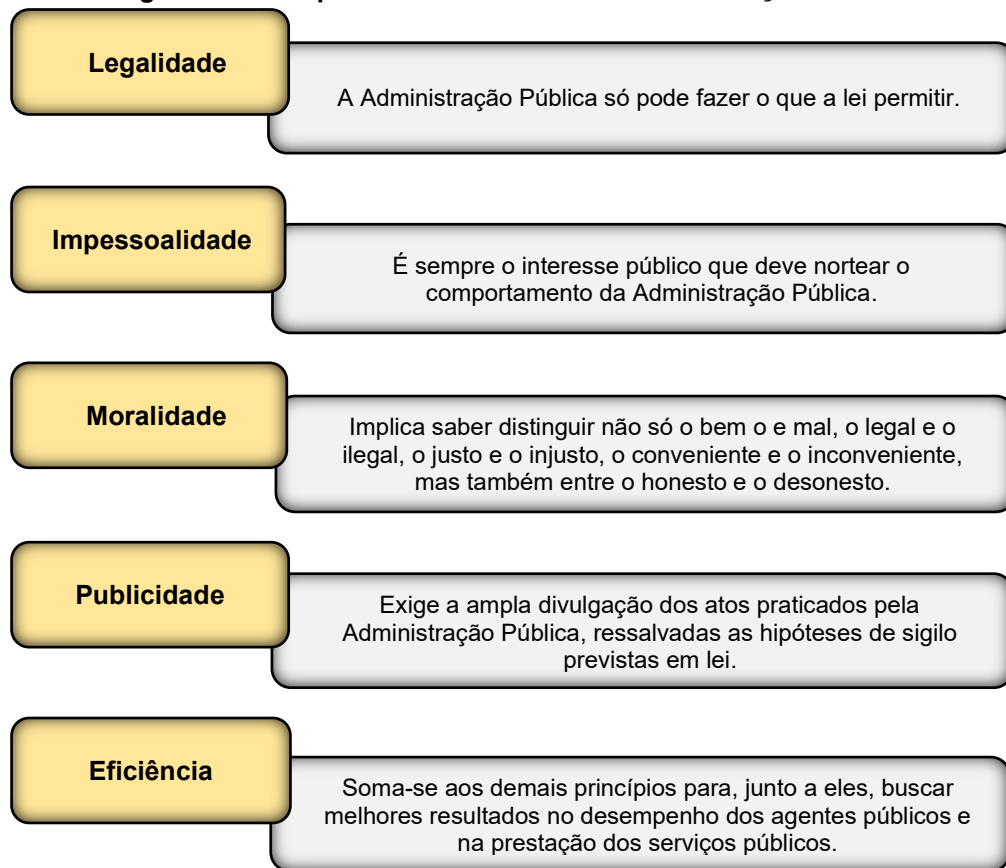
Di Pietro (2004) destaca que quanto ao regime jurídico, os contratos celebrados pela Administração compreendem duas modalidades: os contratos de direito privado e os contratos administrativos. Entre os contratos de direito privado estão a compra e venda, a doação, o comodato, regidos pelo código civil e parcialmente derogados por normas publicistas. Já entre os contratos administrativos incluem-se os tipicamente administrativos, inteiramente regidos pelo direito público, como a concessão de serviço público e de uso de bem público, e os que têm paralelo no direito privado, mas também regidos pelo direito público, como o empréstimo e o depósito.

A competência para legislar sobre normas gerais de licitação e contratação é privativa da União. Em redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a Constituição Federal (CF) apresenta em seu artigo 22 que “Compete privativamente à União legislar sobre:” e estabelece no inciso XXVII que:

[...] normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III (Brasil, 1988, art. 22, inc. XXVII).

O artigo 37 da CF trata dos princípios da Administração Pública destacando que tanto a Administração Pública direta quanto a indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). A Figura 2 apresenta, de forma resumida, os conceitos de cada um dos princípios constitucionais da Administração Pública.

**Figura 2 - Princípios constitucionais da Administração Pública**



**Fonte: Autoria própria com base em Di Pietro (2004, p. 68; 71; 75; 77; 83)**

O princípio da eficiência, o último princípio elencado no art. 37 da CF, foi acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, e originado pelo novo modelo de administração pública adotado pelo governo brasileiro na segunda metade da década de 1990, o gerencialismo ou NPM.

Ainda com referência ao artigo 37 da CF, o inciso XXI determina que:

[...] ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, 1988, art. 37, inc. XXI).

A regulamentação para o inciso XXI do artigo 37 da CF veio pela lei 8.666 de 21 de junho de 1993, a qual instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública e deu outras providências. Esta mesma lei, que sofreu alterações ao longo dos anos, abrange todos os contratos por ela disciplinados sob a denominação de contratos administrativos, embora nem todos tenham essa natureza (Di Pietro, 2004).

Conforme mencionado anteriormente, para a finalidade de assegurar a posição de supremacia da Administração, ocorrem nos contratos administrativos as cláusulas exorbitantes. Entre elas se destaca o poder de fiscalização da Administração. Pelo escopo desta pesquisa, de agora em diante, serão concentrados os conceitos em torno da fiscalização dos contratos administrativos, tanto sob regramento da lei 8.666/1993 quanto da nova lei de licitações e contratos (NLLC), a lei 14.133/2021. A lei 14.133/2021 será tratada na subseção seguinte.

No período compreendido entre a vigência da nova lei de licitações e contratos e a revogação total da lei anterior, ou seja, de 01/04/2021 a 30/12/2023, as contratações públicas foram orientadas por ambas as leis vigentes, a 8.666/1993 e a 14.133/2021. No tocante à fiscalização de contratos, a lei 8666/93 traz a seguinte regra em seu art. 67:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (Brasil, 1993, art. 67).

Em seu artigo 83, a lei 8.666/1993 estabelece que os crimes definidos nesta mesma lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo (Brasil, 1993). Na definição de servidor público, o artigo 84 da lei 8666/93 descreve como “aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público” (Brasil, 1993, art. 84).

Seguindo-se a apresentação das principais normas sobre licitações e contratos, no ano de 2017, o MPOG editou a IN 05, de 25 de maio, a qual dispõe sobre “as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.” (Brasil, 2017, p. 1).

Desta forma, a IN 05/2017 é um importante normativo destinado à condução da contratação e execução de serviços sob o regime de execução indireta e que contém importantes orientações para a gestão e fiscalização desse tipo de contrato. Essas orientações encontram-se no capítulo V dessa IN. O parágrafo 3º do artigo 40 especifica que:

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato (Brasil, 2017, art. 40).

A IN 05/2017 será detalhada na subseção 2.6 adiante que trata da Gestão e Fiscalização de Contratos. Mesmo com a vigência da NLLC a IN 05/2017 continua a ter a sua aplicabilidade até que uma nova IN seja publicada. Na subseção seguinte, será abordado A GPC na NLLC.

## **2.5 A Nova Lei de Licitações e Contratos e a Gestão por Competências**

No ano de 2021 foi publicada a lei 14.133, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), que estabelece as normas gerais de licitações e contratações para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A lei 14.133 foi publicada em 01/04/2021 no DOU e traz algumas inovações em relação à lei anterior, a lei 8.666/1993. Uma dessas inovações é a adoção expressa da GPC para as funções essenciais à execução da NLLC. Essa lei estabelece no *caput* do seu artigo 7º que:

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, art. 7º).

Conforme determinado pelo artigo 7º, é incumbência da autoridade máxima do órgão ou entidade a promoção da GPC para o desempenho das funções essenciais à execução da NLLC. Quanto às funções essenciais mencionadas nesse mesmo artigo, infere-se que elas se referem tanto àquelas funções relacionadas aos processos licitatórios quanto aos contratos resultantes das licitações.

Desta forma, percebe-se, um reforço da NLLC na direção da consolidação da gestão por competências na administração pública. Nesse sentido, o artigo 117 da lei 14.133/2021 retoma o estabelecido no artigo 7º com ênfase aos requisitos contidos neste artigo:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição (Brasil, 2021, art. 117).

Outra inovação da NLLC, em relação à lei anterior e pertinente a esta pesquisa, é o princípio da segregação de funções. A NLLC traz expressamente esse princípio em seu artigo 5º, o qual trata dos princípios na aplicação dessa lei:

Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 [...] (Brasil, 2021, art. 5º).

Este novo princípio é um direcionador para evitar-se acumulações de funções por um agente público no âmbito da NLLC, incluindo-se aqueles agentes que atuarão na gestão e fiscalização de contratos.

Após essa breve explanação sobre a GPC na NLLC, serão apresentados na próxima subseção os principais aspectos da gestão e fiscalização de contratos, tais como as atividades envolvidas, a indicação e designação do gestor(a) e dos demais membros da fiscalização e o acompanhamento da execução contratual.

## **2.6 Gestão e Fiscalização de Contratos**

A gestão e a fiscalização de um contrato administrativo congregam atividades voltadas para a consecução eficiente dos objetivos da contratação (Vieira, 2014). Portanto, essas atividades estão atreladas ao princípio constitucional da eficiência (Vieira, 2014). Cabe ao gestor(a) de contratos, auxiliado(a) pelos fiscais, confirmar se os serviços contratados pela Administração estão sendo executados conforme o estipulado contratualmente (Brasil, 2017).

Neste contexto, de acordo com Vieira (2014), os agentes públicos com atribuições de gestor(a) e fiscal de contratos, cada vez mais, necessitam de conhecimentos específicos para o cumprimento da missão institucional. Frisa-se que não é difícil acontecer casos em que um processo de contratação, possuindo uma licitação bem conduzida e um contrato bem elaborado, acabe terminando em uma

aquisição malograda tendo em vista uma fiscalização contratual deficiente (Almeida, 2009).

A IN 05/2017, como foi dito anteriormente, é um importante normativo na condução das contratações e execução de serviços sob o regime de execução indireta contendo importantes orientações para a gestão e fiscalização de contratos. O rol de orientações no capítulo V da IN 05/2017, que trata da gestão contratual, é composto de sete seções, conforme se segue: das atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos; da indicação e designação do gestor e fiscais do contrato; do acompanhamento e fiscalização dos contratos; das hipóteses de retenção da garantia e de créditos da contratada; do processo de pagamento; das sanções e do encerramento dos contratos.

A seção do acompanhamento e fiscalização dos contratos, conforme se segue, possui sete subseções: dos aspectos gerais da fiscalização e do início da prestação dos serviços; da fiscalização técnica e administrativa; do procedimento para recebimento provisório e definitivo dos serviços; da vigência e da prorrogação; da alteração dos contratos; da repactuação e do reajuste de preços dos contratos e da desconformidade da proposta.

Considerando-se os objetivos desta pesquisa, serão detalhadas as seguintes seções do capítulo V da IN 05/2017: das atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos; da indicação e designação do gestor e fiscais do contrato e do acompanhamento e fiscalização dos contratos.

### 2.6.1 Atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos

O artigo 39 da IN 05/2017 apresenta o conceito sobre as atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos:

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (Brasil, 2017, art. 39).

Conforme esse conceito do artigo 39 da IN 05/2017, o(a) gestor(a) e os fiscais têm a incumbência de confirmar se os serviços contratados pela Administração estão

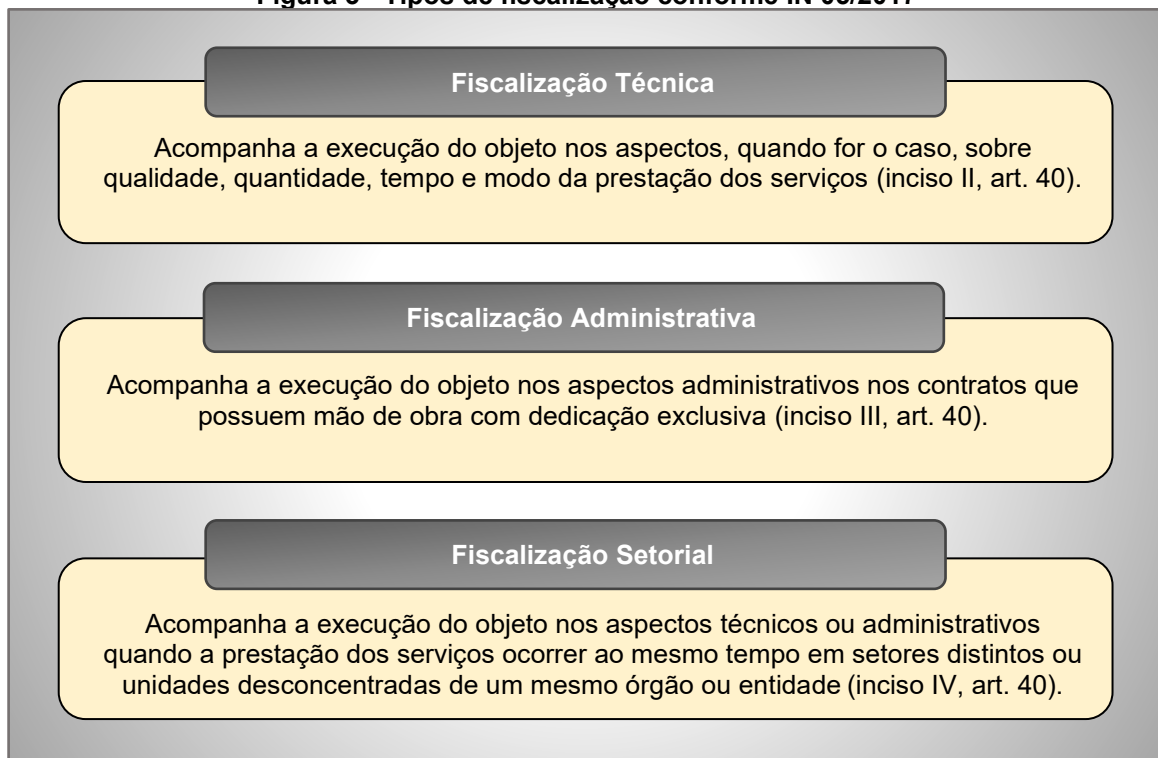


sendo executados conforme o estipulado contratualmente. Entende-se inicialmente, conforme a redação do artigo 39, que as atividades podem ser realizadas tanto pelo gestor quanto pelos fiscais. No entanto, esse entendimento sofre modificação quando se verifica o contido no artigo 40 da mesma IN:

O conjunto de atividades de que trata o artigo anterior compete ao(à) gestor(a) da execução dos contratos, auxiliado(a) pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso [...] (Brasil, 2017, art. 40).

Desta forma, o auxílio ao(à) gestor(a) é prestado pela fiscalização do contrato e pelo público usuário. Devido ao foco da pesquisa e à limitação de tempo, o auxílio prestado pelo público usuário será minimamente mencionado na presente pesquisa. Quanto à fiscalização, esta incumbe-se de auxiliar o(a) gestor(a) nas atividades que a ele(a) são atribuídas e, conforme o artigo 40, desdobra-se em atividades de fiscalização técnica, administrativa e setorial. A Figura 3 apresenta, de forma resumida, o conceito de cada tipo de fiscalização, conforme o artigo 40 da IN 05/2017.

**Figura 3 - Tipos de fiscalização conforme IN 05/2017**



**Fonte: Autoria própria com base na IN 05/2017 (2017, art. 40)**

Conforme afirma Vieira (2014, p. 28), a gestão contratual não é realizada pela atuação de um único agente, mas por uma equipe formada por servidores competentes, capitaneada pelo(a) gestor(a) de contratos, todos comprometidos com

o melhor resultado para a Administração. Cada um dos tipos de fiscalização apresentados na Figura 3 será especificado nos tópicos a seguir.

#### 2.6.1.1 A fiscalização técnica

O(A) fiscal de contratos é designado(a) formalmente para efetuar o acompanhamento da correta execução do contrato (Costa, 2013). O agente público que ocupa a função de fiscal técnico(a) está em posição de autoridade perante o executor do contrato, portanto, deve manter uma postura isenta e equilibrada na cobrança do cumprimento do objeto contratual (Almeida, 2009). O artigo 40 da IN 05/2017, em seu inciso II, especifica que a atribuição da fiscalização técnica:

É o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo (Brasil, 2017, art. 40, inc. II).

Quanto ao auxílio à fiscalização técnica, mencionado no inciso II acima, refere-se ao público usuário, a qual:

É o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto (Brasil, 2017, art. 40, inc. V).

Esse tipo de fiscalização é aquele em que os usuários dos serviços contratados pela Administração, mediante pesquisa de satisfação, avaliam os serviços prestados pela contratada.

#### 2.6.1.2 A fiscalização administrativa

No tocante ao fiscal administrativo, o inciso III do artigo 40 da IN 05/2017 especifica que a fiscalização administrativa é:

O acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento (Brasil, 2017, art. 40, inc. III).

O(A) fiscal administrativo(a) de contratos deve adotar as providências necessárias visando à supervisão da empresa contratada quanto à adimplência dos encargos trabalhistas e previdenciários (Almeida, 2009).

### 2.6.1.3 A fiscalização setorial

Em relação à fiscalização setorial, o inciso IV do artigo 40 da IN 05/2017 estabelece que a fiscalização setorial:

É o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade (Brasil, 2017, art. 40, inc. IV).

Desta forma, o que caracteriza a fiscalização setorial é o fato de haver mais de um local de execução da prestação dos serviços contratados, ou seja, a realização dos serviços concomitantemente em unidades distintas de um mesmo órgão ou entidade. Esse tipo de fiscalização pode ocorrer tanto nos aspectos técnicos, envolvendo a fiscalização técnica, quanto nos aspectos administrativos, envolvendo a fiscalização administrativa.

### 2.6.2 Indicação e designação do gestor(a) e fiscais do contrato

Para a indicação do(a) gestor(a) e fiscais, sejam titulares ou suplentes, o artigo 41 da IN 05/2017 atribui essa tarefa ao setor requisitante do serviço. Entretanto, esse dispositivo deixa a possibilidade de a escolha ser estabelecida também por cada órgão ou entidade por meio de normativo próprio.

A indicação do gestor, fiscal e seus substitutos caberá aos setores requisitantes dos serviços ou poderá ser estabelecida em normativo próprio de cada órgão ou entidade, de acordo com o funcionamento de seus processos de trabalho e sua estrutura organizacional (Brasil, 2017, art. 41).

O Decreto 11.246/2022, que regulamenta o disposto no parágrafo 3º do artigo 8º da Lei nº 14.133/2021, dispõe sobre as regras para a atuação, entre outros, dos gestores e fiscais de contratos no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional. O parágrafo 1º do artigo 8º desse decreto determina que o(a) gestor(a) e os fiscais de contratos deverão ser cientificados formalmente da indicação para o exercício da função e das respectivas atribuições, antes da formalização do ato de designação (Brasil, 2022).

Para a designação dos gestores e fiscais de contratos, ainda com relação ao artigo 8º do Decreto 11.246/2022, o parágrafo 2º estabelece que devem ser considerados: “(i) a compatibilidade com as atribuições do cargo, (ii) a complexidade da fiscalização, (iii) o quantitativo de contratos por agente público e (iv) a capacidade para o desempenho das atividades” (Brasil, 2022, art. 8º).

### 2.6.3 Acompanhamento e fiscalização dos contratos

Sempre que a natureza da prestação dos serviços assim o exigir, conforme estabelece o artigo 45 da IN 05/2017, o órgão ou entidade deverá realizar uma reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização:

Após a assinatura do contrato, sempre que a natureza da prestação dos serviços exigir, o órgão ou entidade deverá promover reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização, que conterà informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do plano complementar de execução da contratada, quando houver, do método de aferição dos resultados e das sanções aplicáveis, dentre outros (Brasil, 2017, art. 45).

Entre as informações que constarão no plano de fiscalização, citado no artigo 45 da IN 05/2017, deverão constar aquelas referentes às obrigações contratuais, os mecanismos de fiscalização, o método de aferição dos resultados e as sanções aplicáveis.

A fiscalização deverá registrar todos os atos e fatos relacionados à execução contratual em livro próprio, mantendo um livro de ocorrência para cada contrato (Almeida, 2009). Sobre os registros das ocorrências na execução contratual, a IN 05/2017 traz em seu artigo 46 a seguinte determinação:

As ocorrências acerca da execução contratual deverão ser registradas durante toda a vigência da prestação dos serviços, cabendo ao gestor e fiscais, observadas suas atribuições, a adoção das providências necessárias ao fiel cumprimento das cláusulas contratuais, conforme o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993 (Brasil, 2017, art. 46).

Quanto aos instrumentos de controle para a mensuração de aspectos da contratação, o artigo 47 da IN 05/2017 traz determinações para os casos em que se apliquem. Esses aspectos a serem mensurados na execução dos contratos são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Aspectos a serem mensurados pela fiscalização na execução dos contratos**

I	os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada
II	os recursos humanos empregados em função da quantidade e da formação profissional exigidas
III	a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados
IV	a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida
V	o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato
VI	a satisfação do público usuário

**Fonte: Instrução Normativa 05/2017 (Brasil, 2017, art. 47)**

Importante destacar que nem todos os aspectos listados no Quadro 2 serão aplicados aos contratos. Conforme exposto no artigo 47 da IN 05/2017, isso dependerá dos casos em que se apliquem, ou seja, do tipo de serviço prestado.

## 2.7 Resumo do Capítulo Dois

Este capítulo apresentou o referencial teórico normativo, inicialmente comentando os conceitos sobre competência que, entre outros, pode ser caracterizado por um conjunto de três dimensões genéricas e interdependentes entre si: conhecimentos, habilidades e atitudes (Durand, 1998). Apoiando-se nesse conceito, a gestão por competências, desse modo, é o gerenciamento do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes tanto dos indivíduos de uma organização quanto da própria organização (Van Schaardenburgh; Van Beek, 1998 *apud* Hondeghem; Vandermeulen, 2000).

A partir da perspectiva das reformas desencadeadas pelo NPM, também ocorreu um movimento voltado para a implementação de uma gestão estratégica de pessoal no setor público, cujo mecanismo mais comumente adotado foi o modelo de gestão por competências (Camões, 2013). Esse modelo de gestão foi adotado na APF no ano de 2006, pelo Decreto 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da APF direta, autárquica e fundacional.

O desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da excelência na APF permeia todas as atividades dessa esfera de poder. Uma dessas atividades, a qual tem relação direta com esta pesquisa, é a gestão de contratos administrativos. Nessa perspectiva, observou-se a adoção expressa da GPC para as funções essenciais à execução da NLLC, a lei 14.133/2021, que substituiu a lei 8.666/1993.

A gestão e a fiscalização de um contrato administrativo congregam atividades voltadas para a consecução eficiente dos objetivos da contratação (Vieira, 2014). Cabe ao gestor(a) de contratos, auxiliado(a) pelos fiscais, confirmar se os serviços

contratados pela Administração estão sendo executados conforme o estipulado contratualmente (Brasil, 2017). Esses agentes públicos cada vez mais necessitam de conhecimentos específicos para o cumprimento da missão institucional (Vieira, 2014). No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que envolveram esta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático cujo objetivo é fornecer respostas ao problema, sendo necessária quando não se dispõe suficientemente de informações para respondê-lo ou quando, mesmo disponíveis, as informações se encontram desordenadas de maneira que não se possa relacioná-las ao problema em questão (Gil, 2017).

Para Marconi e Lakatos (2019, p. 79), método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros”. Assim a partir do método de pesquisa resultará a aplicação do instrumental tecnológico, um roteiro preciso e consequente de um processo metodológico (Severino, 2007).

Nesse sentido, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a condução da pesquisa dividindo-se em seis subseções: a caracterização da pesquisa; a revisão sistemática da literatura; a população e a amostra; as técnicas de coleta de dados; a análise dos dados e finalizando com um resumo do capítulo.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Do ponto de vista dos propósitos, o presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa possui o objetivo de examinar um tema pouco estudado, o qual ainda não foi abordado ou que existam dúvidas sobre ele ou, ainda, a partir de novas perspectivas do tema proposto (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Em relação à finalidade, esta pesquisa é aplicada, pois que se destina à aquisição de conhecimentos objetivando-se sua aplicação em uma situação específica (Gil, 2017). De acordo com Merriam e Tisdell (2016), pesquisadores das ciências sociais esperam que seu trabalho também seja utilizado por administradores e formuladores de políticas com o objetivo de melhorar a maneira como as coisas são feitas.

Quanto aos métodos empregados, este estudo é uma pesquisa bibliográfica e documental. Conforme Gil (2017), ambos os tipos de pesquisa baseiam-se em material já publicado, sendo a natureza das fontes a principal diferença entre esses dois tipos de pesquisa. Esse autor recomenda que quando a fonte bibliográfica for obtida de bibliotecas ou base de dados seja considerada fonte bibliográfica e quando o material consultado é interno à organização seja considerada fonte documental.

Salienta-se que, para esta pesquisa, o uso de materiais de bibliotecas, tanto impressos quanto digitais, e artigos das bases de dados foram proporcionalmente maiores em relação ao uso de materiais internos às instituições públicas pesquisadas.

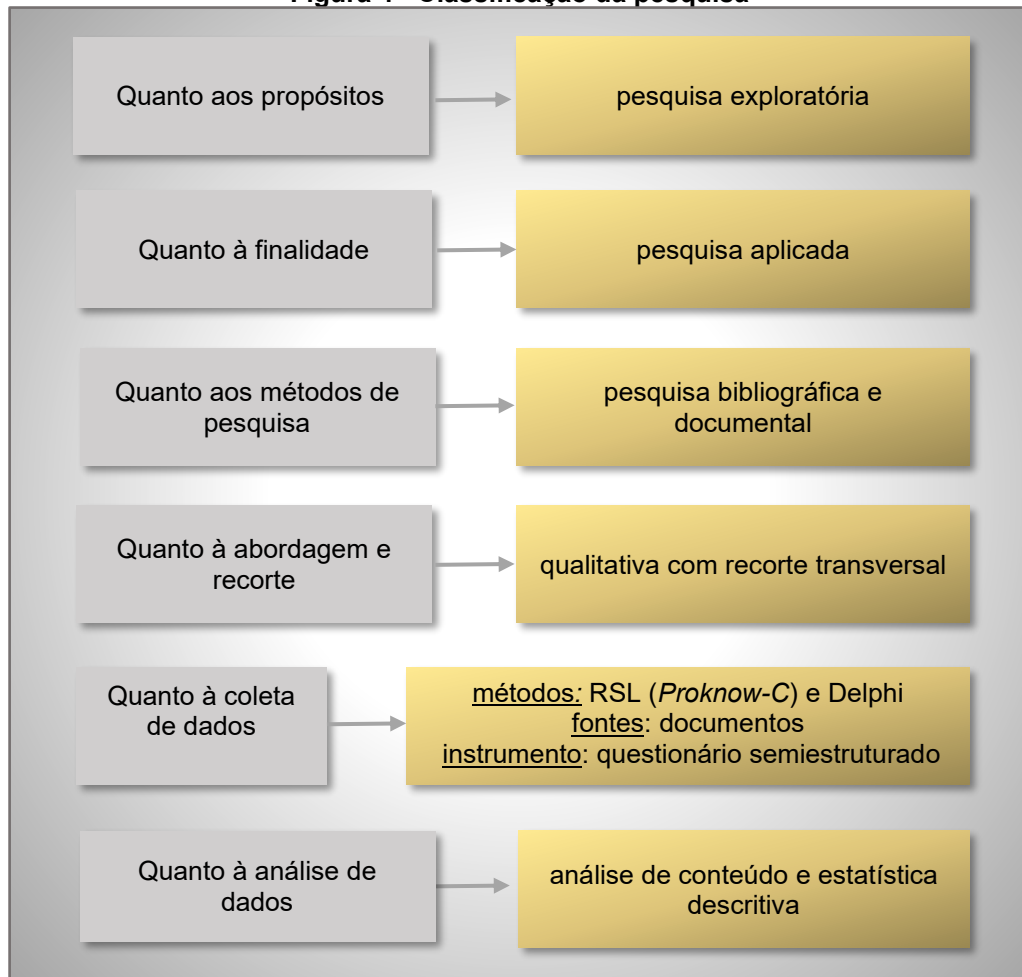
Quanto à abordagem, esta pesquisa constitui-se de uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa enfoca características não mensuráveis de entidades e processos, destacando a natureza socialmente construída da realidade e a ligação próxima entre o pesquisador e o objeto de estudo, considerando as limitações contextuais da pesquisa (Gil, 2017). Considerando-se que esta pesquisa tem como objetivo geral mapear as competências requeridas para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais sob a perspectiva da GPC da nova lei de licitações e contratos, o aspecto qualitativo configura-se pela coleta e tratamento dos dados pesquisados.

Esta pesquisa constituiu-se de um recorte transversal, com a realização da coleta de dados em um momento específico no tempo (Creswell, 2021). Ainda quanto à coleta de dados, utilizou-se a revisão sistemática de literatura (RSL), orientada pelo método *Proknow-C*, e o método Delphi como métodos de coleta de dados propriamente ditos.

Documentos, internos e externos, constituíram-se na fonte de dados e o questionário semiestruturado foi o instrumento de coleta de dados. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo e a estatística descritiva. A Figura 4 apresenta a classificação geral da pesquisa.



**Figura 4 - Classificação da pesquisa**



**Fonte: Autoria própria (2022)**

Em síntese, conforme apresentado na Figura 4, este estudo caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, com finalidade aplicada que utilizou os métodos de pesquisa bibliográfica e documental. Constitui-se de uma abordagem qualitativa com recorte transversal que utilizou uma RSL, baseada no método *Proknow-C*, e o método Delphi para a coleta de dados. Documentos foram utilizados como fonte de dados e o questionário semiestruturado foi utilizado como instrumento de coleta. Na análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo, apoiada no *software* Iramuteq, e a estatística descritiva.

Na próxima seção secundária serão apresentados os procedimentos metodológicos relativos à revisão sistemática da literatura baseada no método *Proknow-C*.

### 3.2 Revisão Sistemática da Literatura

Para o processo de revisão sistemática da literatura desta pesquisa foi utilizado o *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)*, desenvolvido pelo Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - LabMCDA, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (Ensslin *et al.*, 2010a).

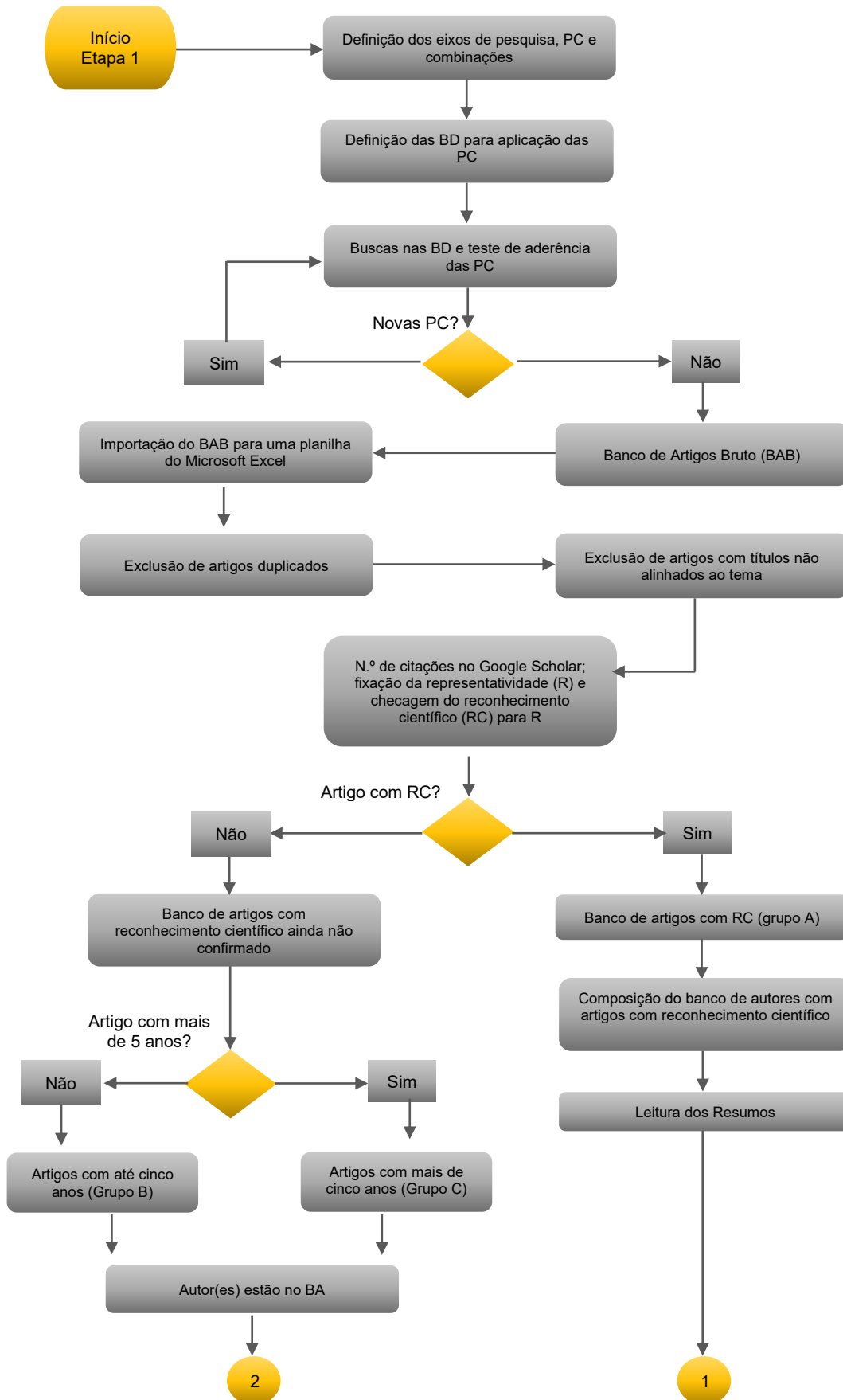
O *Proknow-C* é composto por três etapas: (i) seleção de artigos para a composição do Portfólio Bibliográfico (PB) sobre o tema de pesquisa; (ii) análise bibliométrica do PB para melhor se conhecer quais são os principais artigos, autores, periódicos e palavras-chave relativos ao tema e (iii) análise sistêmica do PB que se constitui de análise de conteúdo (Chaves *et al.*, 2013).

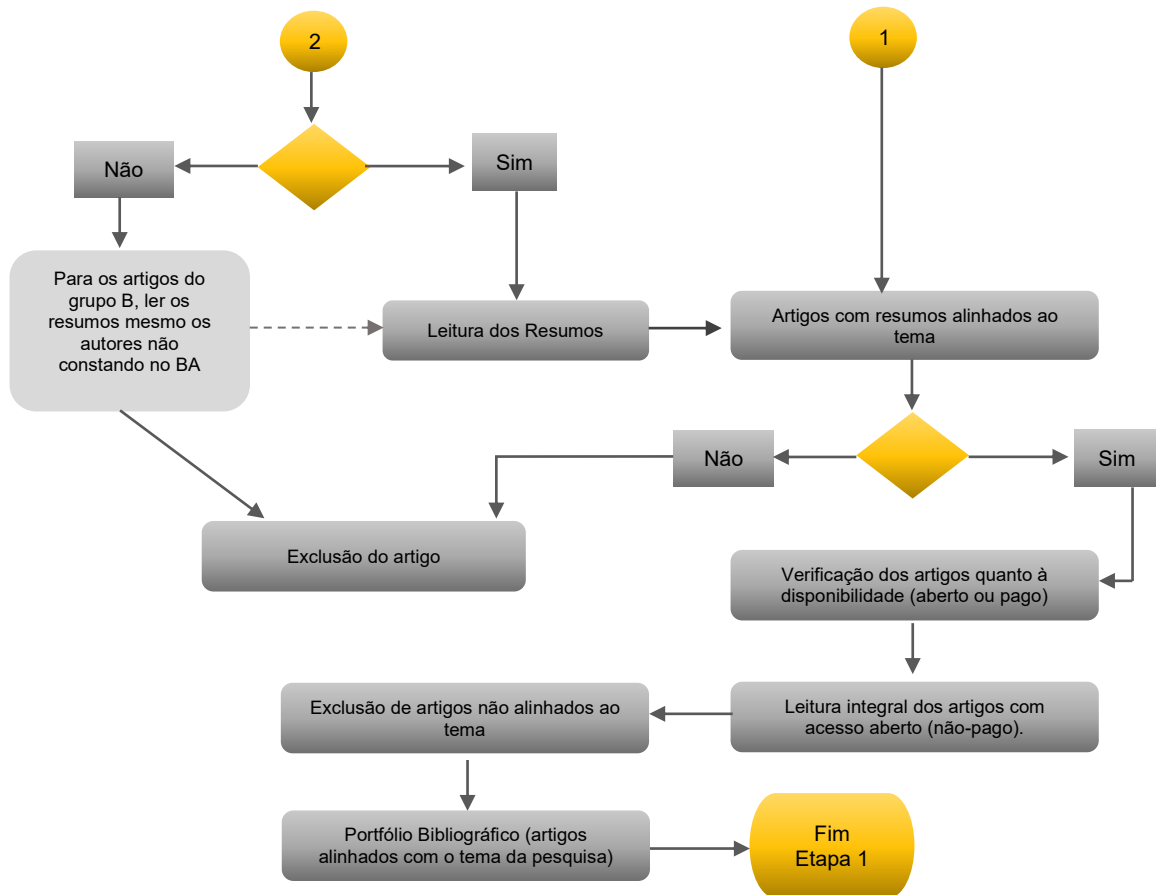
Nas próximas subseções serão apresentados os procedimentos metodológicos realizados nas três etapas do *Proknow-C*. Oportuno mencionar que, em relação à terceira etapa, serão expostos neste Capítulo apenas os procedimentos iniciais para a realização da análise sistêmica da RSL, sendo que os resultados dessa análise serão apresentados no Capítulo 4.

#### 3.2.1 Seleção de artigos para a composição do portfólio bibliográfico

A primeira etapa do *Proknow-C*, seleção de artigos para a composição do PB sobre o tema de pesquisa, é composta por quatro subetapas: (i) seleção do banco de artigos bruto (ii); filtro quanto à redundância, título e reconhecimento científico; (iii) filtro do banco de artigos bruto não repetidos e com título alinhado quanto ao reconhecimento científico e (iv) filtro quanto ao alinhamento integral do artigo. O fluxograma da Figura 5 apresenta os procedimentos realizados nesta pesquisa para a primeira etapa da metodologia do *Proknow-C*.

**Figura 5 - Fluxograma da 1ª Etapa do *Proknow-C* (seleção de artigos para a composição do Portfólio Bibliográfico)**





Fonte: Autoria própria (2023)

Na primeira subetapa “seleção do banco de artigos bruto”, conforme o tema de pesquisa, foram definidos dois eixos de pesquisa: o Eixo 1 “gestão por competências” e o Eixo 2 “gestão de contratos”, sendo que para cada eixo foram definidas palavras-chaves (PC) na língua inglesa. Foram efetuadas combinações entre as palavras-chave dos eixos 1 e 2, sendo utilizados os operadores booleanos “AND” e “OR”, para aplicação nas bases de dados (BD).

Para a realização dos testes de aderência das PC, foram realizadas rodadas de buscas nas BD com as PC iniciais aplicadas sem combinação, em primeiro momento, e com combinação, em segundo momento, com o intuito de se conhecer novas PC sinônimas de “*management by competencies*” e “*management of contracts*”. Nessas rodadas foram lidos os títulos de alguns artigos alinhados ao tema e pesquisadas as PC desses artigos. Quando novas PC eram encontradas, as mesmas eram acrescidas a um dos dois eixos da pesquisa.

Após várias rodadas de buscas para testes de aderência das PC, o rol final de PC ficou composto conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3 - Palavras-chave por eixos da pesquisa**

	<b>Eixo 1 - gestão por competências</b>	<b>Eixo 2 - gestão de contratos administrativos</b>
1	<i>management by competencies</i>	<i>management of contracts</i>
2	<i>management of competencies</i>	<i>inspection of contracts</i>
3	<i>management by skills</i>	<i>supervision of contracts</i>
4	<i>competency management</i>	<i>oversight of contracts</i>
5	<i>competence management</i>	<i>contract management</i>
6	<i>competence</i>	<i>public sector</i>
7	<i>management competence</i>	<i>public administration</i>
8	<i>managerial competencies</i>	<i>public organizations</i>
9	<i>competence-based management</i>	

Fonte: Autoria própria (2023)

Conforme apresentado no Quadro 3, das buscas nas BD resultou em um total de nove PC do Eixo 1 e oito PC do Eixo 2, totalizando 17 PC. O total de combinações foi de 72, ou seja, 9 PC do Eixo 1 multiplicadas por 8 PC do Eixo 2.

Para a escolha das BD, estabeleceu-se que os acessos se dariam pelo Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em seguida foram escolhidas três BD alinhadas com o tema da pesquisa: SciELO, Scopus e Web of Science. Embora a SciELO esteja englobada pela Web of Science optou-se por manter a busca separada em cada uma dessas duas bases.

As buscas foram configuradas para que fossem encontradas as PC no título, no resumo e nas PC apenas dos artigos. Com o objetivo de não se restringir demasiadamente as buscas dos artigos e para evitar-se a não inclusão de artigos importantes sobre o tema, optou-se por não utilizar um delimitador temporal. Desta maneira foram considerados todos os artigos apresentados pelas bases, conforme os parâmetros das buscas realizadas no dia 12/03/2023. O Quadro 4 apresenta os resultados obtidos nas buscas nas BD.

**Quadro 4 - Resultados das buscas nas bases de dados**

<b>Base / Portal</b>	<b>Sintaxe</b>	<b>Filtros</b>	<b>Artigos</b>
SciELO	(("management by competencies" OR "management of competencies" OR "management by skills" OR "competency management" OR "competence management" OR "competence" OR "management competence" OR "managerial competencies" OR "competence-based management") AND ("management of contracts" OR "inspection of contracts" OR "supervision of contracts" OR "oversight of contracts" OR "contract management" OR "public sector" OR "public administration" OR "public organizations"))	título, resumo e palavras-chave; artigos;	10
Scopus		todos os índices	1097
Web of Science		título, resumo e palavras-chave; artigos;	455
<b>Total</b>			<b>1.562</b>

Fonte: Autoria própria (2023)

Conforme apresentado no Quadro 4, na base da SciELO foram encontrados 10 artigos, na Scopus 1097 e na Web of Science 455, resultando em um total de 1.562 artigos. Os arquivos gerados dentro dessas bases foram exportados para uma planilha eletrônica do Microsoft Excel.

Na segunda subetapa “filtro quanto à redundância, título e reconhecimento científico”, utilizando-se da planilha eletrônica, foram verificados e excluídos 236 artigos duplicados, restando 1326. Em seguida foi realizada a leitura dos títulos dos artigos e excluídos aqueles em que o título não estava alinhado ao tema da pesquisa. Após esse procedimento, foram mantidos 88 artigos.

Dentro da terceira subetapa “filtro do banco de artigos bruto não repetidos e com título alinhado quanto ao reconhecimento científico”, para os títulos que estavam alinhados ao tema, utilizando-se do Google Scholar, verificou-se o número de citações de cada artigo. Durante as consultas no Scholar, não foram encontrados dois títulos e, considerando-se que os títulos desses dois artigos estavam alinhados ao tema desta pesquisa, optou-se por mantê-los na seleção e com citações zeradas.

Após consulta à quantidade de citações no Scholar, foi feita uma ordenação decrescente, dentro da planilha, do artigo mais citado para o menos citado. Em seguida foram calculados o somatório de todas as citações dos 88 artigos e a representação percentual das citações de cada artigo com o total geral das citações.

Para a fixação da representatividade, ou seja, a partir de quantas citações os artigos passariam para a próxima etapa, utilizou-se o princípio de Pareto. Esse princípio consiste na conclusão de que uma quantidade relativamente pequena de indivíduos de uma população é responsável pela maior parte de um efeito comum dentro dessa mesma população (Juran; Defeo, 2015). Com base nesse conceito, a maioria do reconhecimento científico estará representada pela minoria dos artigos mais citados no conjunto dos artigos selecionados (Lacerda; Ensslin, L.; Ensslin, S., 2012).

A partir do cálculo da representação percentual das citações de cada artigo com o total geral das citações, estabeleceu-se que o corte para a seleção dos artigos seria de 22 citações ou mais por artigo. O total de citações dos 88 artigos foi de 2.814, desta forma 27 artigos representaram 89,87% do total de citações. Para efeitos de uma melhor organização, optou-se por denominar Grupo A o grupo desses 27 artigos.

Os 61 artigos restantes compuseram um banco de artigos com reconhecimento científico ainda não confirmado para serem analisados

posteriormente. Também com intuito de se obter uma melhor organização, os 61 artigos foram divididos em dois grupos: Grupo B sendo composto por 37 artigos com até cinco anos da publicação e Grupo C composto por 24 artigos com mais de cinco anos.

Para os 27 artigos do Grupo A, considerados com reconhecimento científico, procedeu-se a identificação dos autores de cada artigo para a composição de um banco de autores (BA), com reconhecimento científico, na planilha do Microsoft Excel. Feito isso, procedeu-se a leitura dos resumos dos 27 artigos para confirmar se estes continuavam alinhados ao tema, sendo que restaram 19 artigos alinhados. Ao conjunto desses 19 artigos denominou-se Repositório A.

Retomando os artigos do Grupo B do banco de artigos com até cinco anos com reconhecimento científico ainda não confirmado, efetuou-se uma verificação em cada artigo para saber se o(s) autor(es) constava(m) no BA. Entretanto, nenhum dos autores dos 37 artigos constavam no BA. O *Proknow-C* orienta a exclusão dos artigos quando os autores não constam no BA, entretanto como o *Proknow-C* também orienta para que o PB tenha aproximadamente 20 artigos, optou-se por efetuar a leitura dos resumos de todos os artigos do grupo B.

Dos 37 artigos do Grupo B, 11 artigos continham resumos alinhados ao tema da pesquisa. A esse conjunto de 11 artigos denominou-se Repositório B. Para os artigos do Grupo C, ou seja, daqueles artigos com mais de cinco anos cujo reconhecimento científico ainda não estava confirmado, realizou-se uma verificação em cada artigo para saber se o(s) autor(es) constava(m) no banco de autores com reconhecimento científico.

Dos 24 artigos do Grupo C, apenas 1 artigo possuía autores que constavam no banco de autores. Foi feita a leitura do resumo desse artigo e o mesmo estava alinhado ao tema. Esse único artigo do grupo C passou para o Repositório C. Os demais 23 artigos do Grupo C foram descartados. Finalmente, somando-se os artigos dos repositórios A, B e C, obteve-se um total de 31 artigos. Ao conjunto desses 31 artigos denominou-se Repositório D.

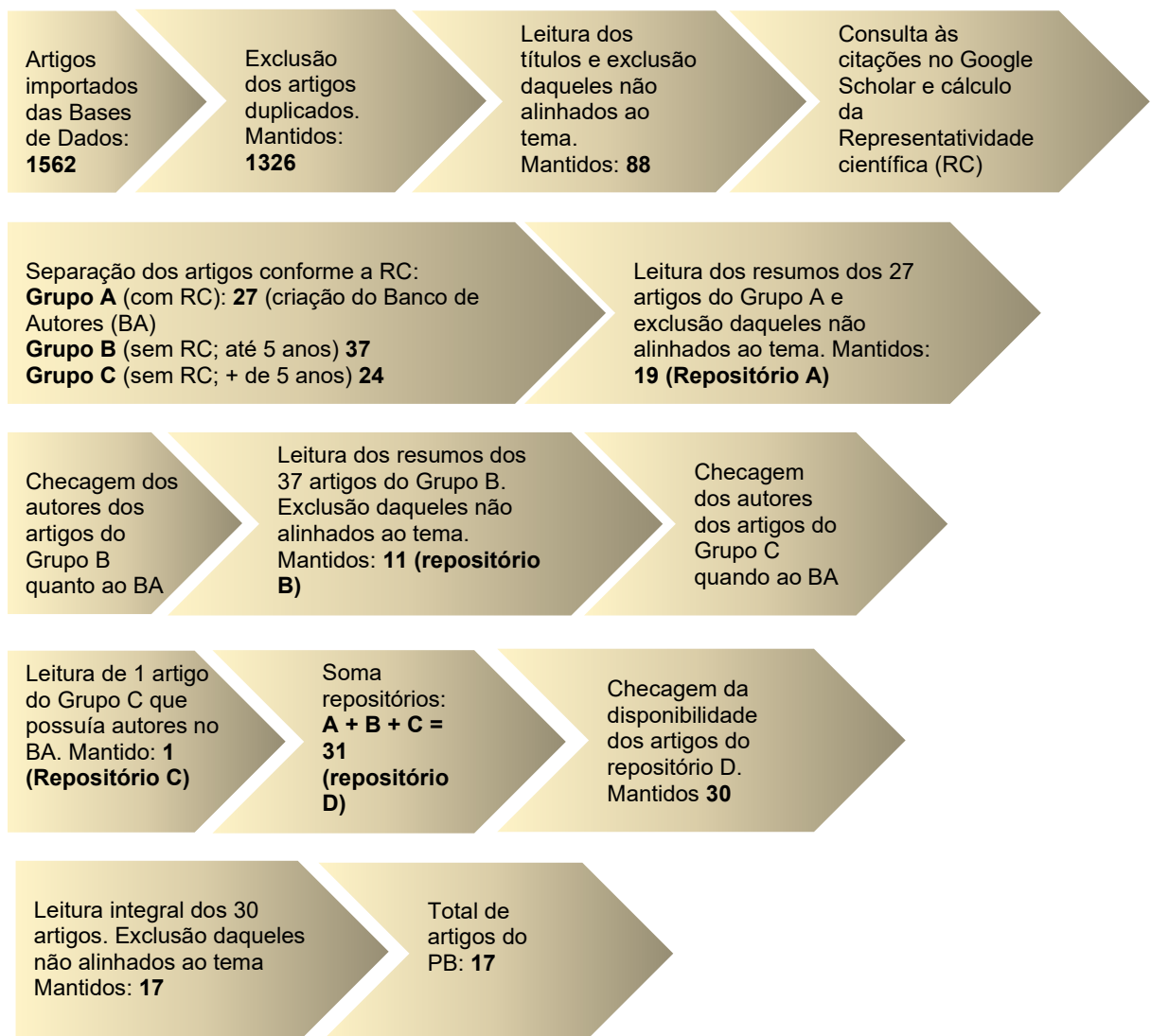
Na quarta e última subetapa “filtro quanto ao alinhamento integral do artigo”, da etapa “seleção de artigos para a composição do PB sobre o tema de pesquisa”, foi feita a verificação dos artigos do Repositório D quanto a sua disponibilidade, ou seja, se estavam com acesso aberto (gratuito) ou fechado (pago). Dos 31 artigos do Repositório D, 29 estavam com acesso aberto, 1 fechado e 1 não foi localizado.

Conseguiu-se o acesso ao artigo fechado e em seguida foi feita a leitura integral dos 30 artigos.

Após a leitura integral dos 30 artigos, 13 artigos foram descartados por não estarem alinhados ao tema da pesquisa, conforme o entendimento do autor desta pesquisa, pois o PB é um conjunto de artigos selecionados “segundo a percepção e delimitações do pesquisador” (Lacerda; Ensslin, L.; Ensslin, S., 2012, p. 70).

A Figura 6 apresenta um resumo sequencial dos procedimentos utilizados para se chegar aos artigos finais para a composição do portfólio bibliográfico.

**Figura 6 - Resumo dos procedimentos para a composição do portfólio bibliográfico**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

O Quadro 5 apresenta o PB da pesquisa. Os artigos estão dispostos em ordem alfabética, pelo título de cada artigo, e com uma ordem numérica apenas para melhor visualização e organização.



**Quadro 5 - Artigos do portfólio bibliográfico**

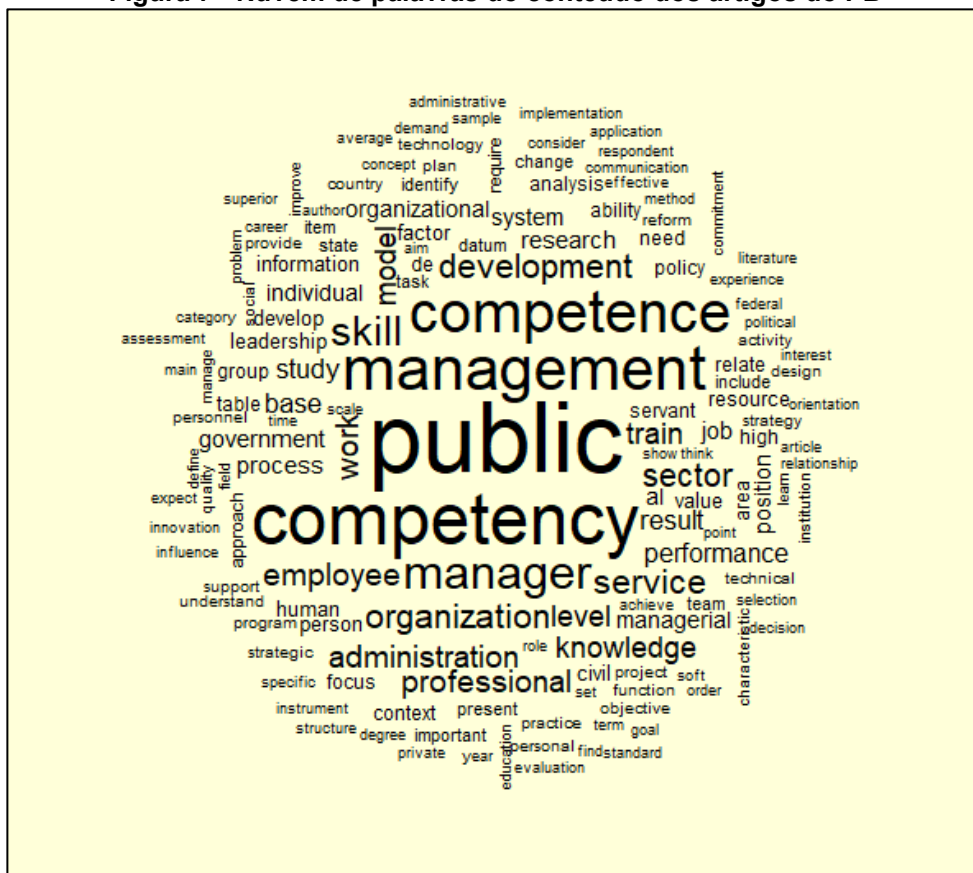
#	Título	Autor(es)/Ano	Periódico
1	A Conceptual Model of Information Technology Competence for Public Managers: Designing Relevant MPA Curricula for Effective Public Service	Ni e Chen, 2016	Journal of Public Affairs Education
2	Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration	Avaristo e Ubeda, 2022	Teaching Public Administration
3	Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: The case of Mozambique	Awortwi, 2010	International Review of Administrative Sciences
4	Changing competences of public managers: Tensions in commitment	Virtanen, 2000	International Journal of Public Sector Management
5	Competence approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose?	Vasileva, 2018	Questions of State and Municipal Management
6	Competence management in the Brazilian public administration: an integrative literature review	Tamada e Cunha, 2022	Revista do Serviço Público
7	Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies	Altukhova, Vasileva e Mirzoyan, 2018	Business Informatics
8	Competence-based human-resource management and Choice of Managers for Positions of trust: a Study at the Federal Institute of Sertao Pernambucano	Gomes, Barbosa, e Cassunde, 2021	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
9	Competencies for effective public middle managers	Sudirman, Siswanto, Monang, e Aisah, 2019	Journal of Management Development
10	Competency management in the Flemish and Dutch civil service	Hondeghem e Vandermeulen, 2000	International Journal of Public Sector Management
11	Competency models in public sector, 2016	Skorková, 2016	Procedia - Social and Behavioral Sciences
12	Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development	Krpálek, Berková, Kubišová, Krellová, Frencllovská, Spiesová, 2021	Sustainability
13	Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants	Freitas e Odelius, 2021	Revista do Serviço Público
14	Managerial competence scale for the public sector / Escala de competências gerenciais para o setor público	Freitas e Odelius, 2022	Cadernos EBAPE.BR
15	Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences / Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação	Paz e Odelius, 2021	Organizações & Sociedade
16	Models of competency management in Europe	Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005	Revue française d'administration publique

17	The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector	Matjie, 2018	International Journal of Public Administration
----	---	--------------	--

Fonte: Autoria própria (2023)

Com o intuito de se obter uma visão da frequência das palavras nos textos do PB e com o auxílio do *software* Iramueq, foi elaborada uma nuvem de palavras (*word cloud*) onde foram consideradas as palavras com frequência igual ou maior que quarenta. Essa nuvem, conforme mostra a Figura 7, possibilitou uma checagem inicial do conteúdo dos artigos.

Figura 7 - Nuvem de palavras do conteúdo dos artigos do PB



Fonte: Autoria própria (2023)

Conforme se observa na nuvem de palavras da Figura 7, o termo “*public*” é o que mais se destaca indicando assim a maior frequência de sua utilização no conjunto dos textos do PB. Outros destaques da nuvem são as palavras “*competency*”, “*management*”, “*competente*”, “*manager*” e “*skill*” apontando desta maneira que o PB constituiu-se de artigos mais relacionados ao núcleo gestão por competências do que ao núcleo gestão de contratos administrativos do tema desta pesquisa. A palavra “*contract*” não aparece na nuvem pois sua frequência foi de apenas dezoito vezes.

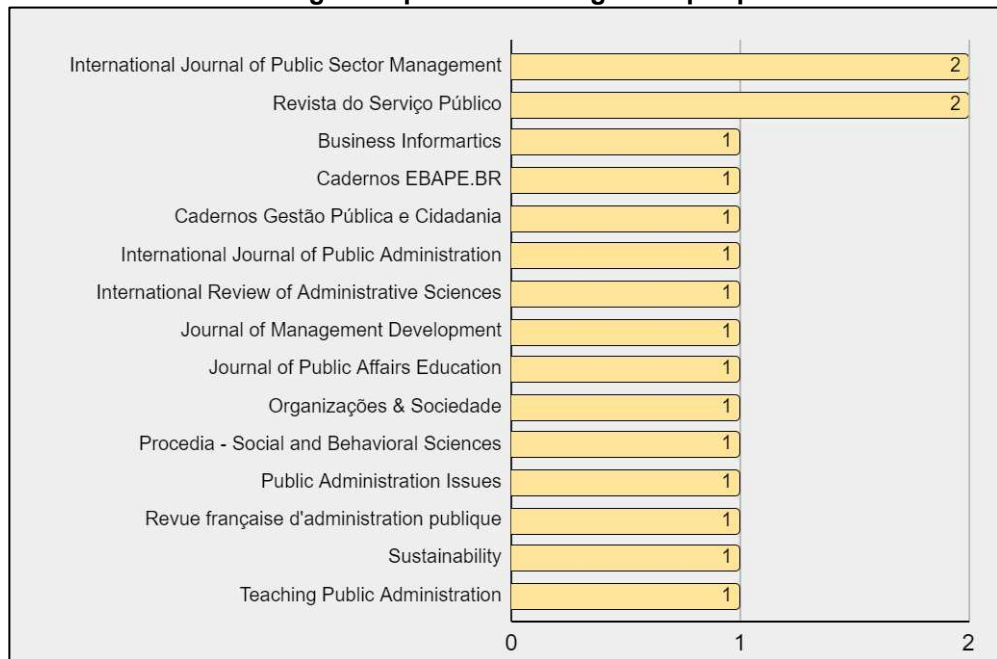
Esse apontamento observado na nuvem de palavras corroborou a constatação inicial, nessa primeira etapa do *Proknow-C*, da não localização de estudos específicos sobre gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos nas bases pesquisadas. Desta forma, essa constatação preliminar demonstrou uma lacuna importante para a continuidade desta pesquisa. Na próxima seção terciária será apresentada a análise bibliométrica dos artigos que compuseram o PB.

### 3.2.2 Análise bibliométrica

A análise bibliométrica é um processo que tem como objetivo a gestão da informação e do conhecimento científico de um determinado assunto, realizado por meio da contagem dos documentos, evidenciando-se quantitativamente os dados estatísticos de um conjunto determinado de artigos conhecido como portfólio bibliográfico (Ensslin *et al.*, 2010b).

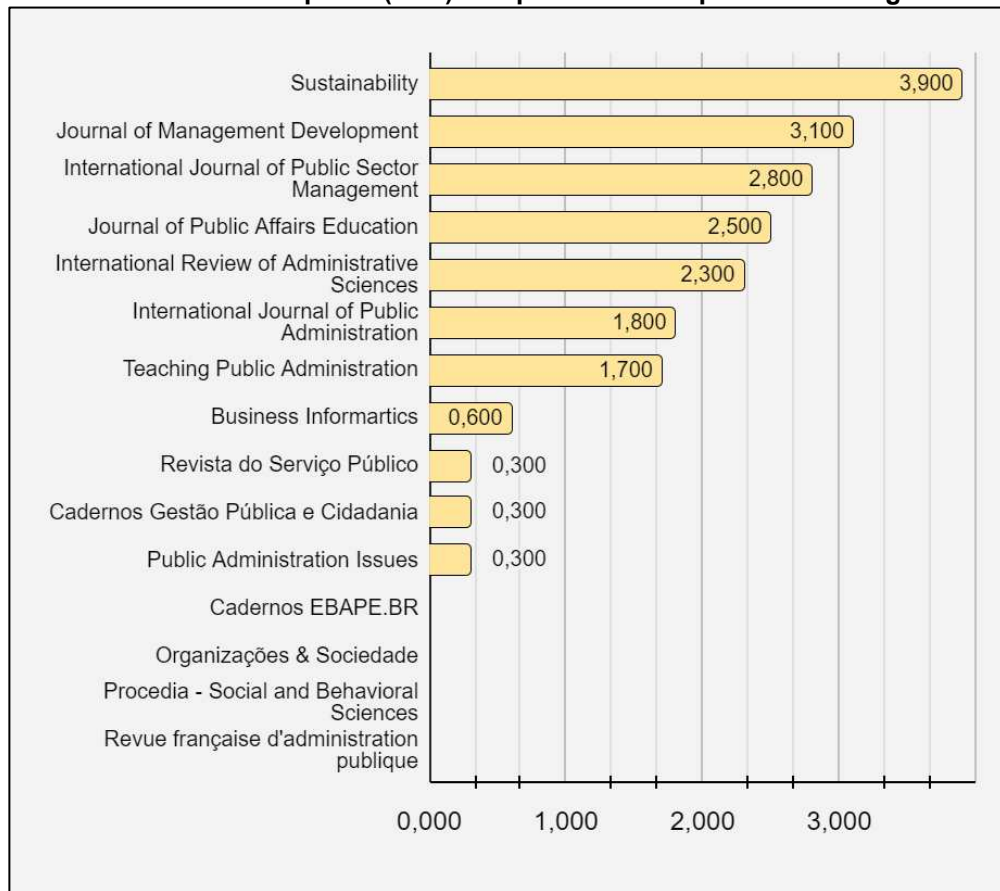
De acordo com o *Proknow C*, a análise bibliométrica do portfólio bibliográfico é formada por quatro subetapas: (i) estimar o grau de relevância dos periódicos, (ii) estimar o reconhecimento científico dos artigos, (iii) estimar o grau de relevância dos autores e (iv) estimar as palavras-chave mais utilizadas (Ensslin *et al.*, 2010b).

Iniciando-se pelo grau de relevância dos periódicos, conforme ilustra o Gráfico 1, os artigos do PB encontram-se distribuídos entre quinze periódicos, demonstrando assim que não houve uma concentração em algum periódico específico. No entanto, dois periódicos tiveram destaque: o *International Journal of Public Sector Management* com dois artigos e a Revista do Serviço Público também com dois artigos.

**Gráfico 1 - Artigos do portfólio bibliográfico por periódicos**

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Quanto ao fator de impacto dos periódicos do PB, o periódico com maior JCR (*Journal Citation Reports*) foi o *Sustainability* com um fator de impacto de 3,900. Esse periódico publica artigos relacionados à sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social. Conforme mostra o Gráfico 2, o periódico com o segundo maior fator de impacto, com 3,100, foi o *Journal of Management Development*, o qual atua em pesquisas em gestão. O periódico *International Journal of Public Sector Management* foi o terceiro maior fator de impacto, com 2,800. Esse periódico publica pesquisas sobre diversos aspectos das organizações públicas, incluindo gestão.

**Gráfico 2 - Fator de impacto (JCR) dos periódicos do portfólio bibliográfico**

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Quanto ao reconhecimento científico dos artigos foi efetuada a consulta ao número de citações dos artigos do PB. Como mostra a Tabela 1, o artigo do PB mais citado foi o “Changing competences of public managers: Tensions in commitment” (Virtanen, 2000, p. 333), com 230 citações, o qual destaca como os desafios do NPM mudaram as qualificações das pessoas nas organizações modernas e o que se espera dos gestores públicos, bem como os seus compromissos, aos quais o autor chama de competências valorativas. Esse artigo foi publicado no periódico *International Journal of Public Sector Management*, o qual obteve o terceiro maior fator de impacto dentro do PB.

Ainda como mostra a Tabela 1, o segundo artigo do PB que foi mais citado, com 215 citações, foi “Competency models in public sector” (Skorková, 2016, p. 226) e o terceiro, com 144 citações, foi o artigo “Competency management in the Flemish and Dutch civil service” (Hondeghe; Vandermeulen, 2000, p. 342).

**Tabela 1 - Número de citações dos artigos do PB no Google Scholar**

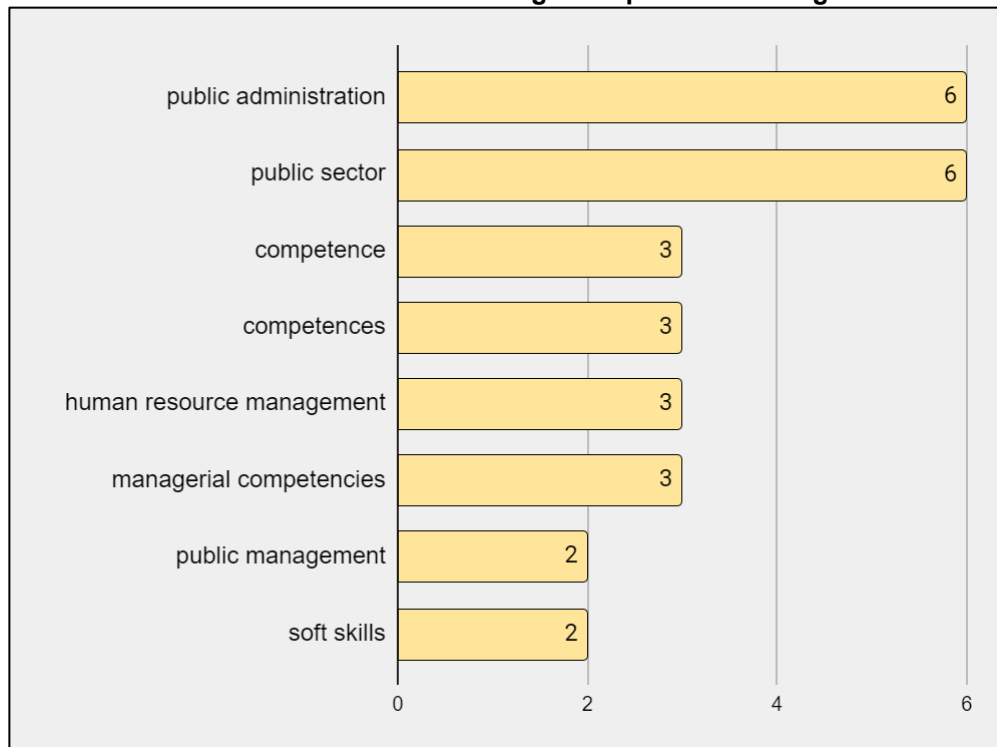
#	Título do artigo	Autor(es)/Ano	Citações
1	Changing competences of public managers: Tensions in commitment	Virtanen, 2000	230
2	Competency models in public sector	Skorková, 2016	215
3	Competency management in the Flemish and Dutch civil service	Hondeghem e Vandermeulen, 2000	144
4	Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: The case of Mozambique	Awortwi, 2010	50
5	Competencies for effective public middle managers	Sudirman, Siswanto, Monang e Aisah, 2019	25
6	A Conceptual Model of Information Technology Competence for Public Managers: Designing Relevant MPA Curricula for Effective Public Service	Ni e Chen, 2016	23
7	The Relationship between the Leadership Effectiveness and Emotional Competence of Managers in the Public Sector	Matjie, 2018	23
8	Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development	Krpálek, Berková, Kubišová, Krelová, Frenclovská e Spiesová, 2021	16
9	Competence approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose?	Vasileva, 2018	14
10	Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies	Altukhova, Vasileva e Mirzoyan, 2018	8
11	Competence-based human-resource management and Choice of Managers for Positions of trust: a Study at the Federal Institute of Sertao Pernambucano	Gomes, Barbosa e Cassunde, 2021	3
12	Models of competency management in Europe	Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005	2
13	Competence management in the Brazilian public administration: an integrative literature review	Tamada e Cunha, 2022	1
14	Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration	Avaristo e Ubeda, 2022	0
15	Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants	Freitas e Odelius, 2021	0
16	Managerial competence scale for the public sector / Escala de competências gerenciais para o setor público	Freitas e Odelius, 2022	0
17	Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences / Escala de Competências Gerenciais em um Contexto de Gestão Pública: Desenvolvimento e Evidências de Validação	Paz e Odelius, 2021	0

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Com relação ao grau de relevância dos autores do PB, evidencia-se que houve um autor com três artigos e três autores com dois artigos cada um. Conforme observado na Tabela 1, a autora Odelius encontra-se com três estudos, já Freitas, Hondeghem e Vasileva com dois estudos cada um.

Na análise das palavras-chave dos artigos que compõem o PB observou-se a ocorrência de cinquenta e nove palavras-chave diferentes. Houve duas palavras-chave que se destacaram entre as demais, sendo elas: *public administration* e *public sector*, que estavam presentes em seis artigos. As palavras-chave mais presentes nos artigos são apresentadas no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Palavras-chave dos artigos do portfólio bibliográfico**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Conforme observa-se no Gráfico 3, quatro palavras-chave estão presentes em três artigos: *competence*, *competences*, *human resource management* e *managerial competencies*. Cabe aqui uma ressalva em relação às palavras-chave *competence* e *competences*, pois mesmo estando elas no singular e plural respectivamente, não há mudança de significado entre elas. Sendo assim, pode-se considerar que sua ocorrência também foi em seis artigos.

### 3.2.3 Análise sistêmica

A análise sistêmica, também denominada como análise de conteúdo (Chaves *et al.*, 2013), é um processo científico utilizado para análise de uma amostra de artigos (portfólio bibliográfico) representativa de um determinado assunto de pesquisa, com base em uma visão de mundo (filiação teórica) definida e explicitada por suas lentes.

O objetivo da análise é identificar, nessa amostra, os destaques e as lacunas de conhecimento, a partir da perspectiva estabelecida (Ensslin *et al.*, 2010c).

Considerando que esta pesquisa possui a gestão por competências na gestão de contratos administrativos como tema, portanto, possuindo dois núcleos de conhecimento e levando-se em conta que na etapa de seleção dos artigos do PB (seção terciária 3.2.1) não foram encontrados estudos específicos sobre gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos, optou-se pela adoção de uma visão de mundo que refletisse o núcleo mais basilar do tema da pesquisa, ou seja, a gestão por competências. Dentro desse núcleo, para que houvesse uma análise sistêmica que aproveitasse de forma mais otimizada o PB, foi adotada uma filiação teórica para o conceito de competência e uma para o conceito de gestão por competência.

Por conseguinte, para o conceito de competência, a filiação teórica adotada pelo pesquisador é aquela que define competência como sendo um conjunto de três dimensões genéricas e interdependentes entre si: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões fortalecem-se reciprocamente à medida que o processo de aprendizado acontece de forma simultânea em todas as direções (Durand, 1998).

A filiação teórica adotada pelo pesquisador para gestão por competências é aquela que a define como um modelo de gestão, baseado no conceito de competência, utilizado para orientar os diversos processos organizacionais, sobretudo àqueles relacionados à gestão de pessoas, e tem como objetivo identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos (Brandão, 2017).

A filiação teórica escolhida para esta pesquisa está alinhada com a definição de gestão por competência adotada pela APF na sua política de desenvolvimento de pessoal. Retomando esse conceito, o qual foi exposto anteriormente na subseção 2.3, o Decreto 5.707/2006 apresenta em seu artigo 2º que a gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006, art. 2º).



Estabelecida a filiação teórica, passou-se à definição e à explicitação das lentes dessa filiação que se constituem nos critérios pelos quais os artigos do PB foram analisados. O Quadro 6 apresenta as lentes utilizadas na análise do PB.

**Quadro 6 - Lentes com base na filiação teórica adotada**

#	Lente	O que se busca com esta lente?
1	Modelo de gestão	Aponta a gestão por competências em funções de gestão?
2	Desenvolvimento	Indica o desenvolvimento das competências vinculado ao processo de aprendizagem?
3	Alinhamento	As competências individuais são orientadas (alinhadas) para o alcance dos objetivos institucionais?
4	Identificação	Quais competências são relacionadas às funções de gestão (gestão de contratos administrativos principalmente)?
5	Importância / Essencialidade	Entre as competências individuais citadas, há menção sobre aquelas consideradas importantes? Há menção sobre as competências individuais essenciais?

**Fonte: Adaptado de Ensslin et al. (2010c)**

A partir das cinco lentes apresentadas no Quadro 6 foi realizada a análise sistêmica do conjunto dos dezessete artigos do PB e pôde-se identificar os destaques e as lacunas de estudos desses artigos. Para subsidiar as análises desta etapa do *Proknow-C* foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Considerando-se o objetivo geral desta pesquisa, as análises concentraram-se na lente 4 (competências) devido ao suporte necessário ao mapeamento das competências requeridas aos gestores de contratos administrativos.

Como um dos objetivos específicos da pesquisa foi analisar a literatura sobre o tema gestão por competências na gestão de contratos administrativos por meio de uma revisão sistemática, os resultados das análises dessa etapa serão descritos no capítulo 4.

### **3.3 População e Amostra**

A população para a presente pesquisa é constituída pelas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil, a qual compreende os Estados do Paraná (PR), Santa Catarina (SC) e Rio Grande do Sul (RS). Conforme informações extraídas, em 05/03/2023, da Plataforma Universidade 360° do Ministério da Educação (MEC) na internet, a Região Sul possui dez Universidades Públicas Federais.

A Tabela 2 apresenta quais são essas instituições, a quantidade de servidores e contratos ativos, bem como, no caso dos contratos, os valores vigentes.

**Tabela 2 - Universidades federais da Região Sul do Brasil**

Estado	Sigla	Nome da Universidade	Vínculos de servidores ativos <sup>1</sup>	Quantidade de contratos ativos <sup>2</sup>	Valor contratado vigente
PR	UFPR	Universidade Federal do Paraná	11.160	164	282.060.182,87
	UNILA	Universidade Federal da Integração Latino Americana	955	50	35.180.147,99
	UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	4.728	602	295.961.332,16
SC	UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	10.461	680	1.298.080.307,58
RS	FURG	Universidade Federal do Rio Grande	3.297	115	138.641.895,93
	UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	804	96	44.984.145,05
	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	11.080	225	484.816.730,22
	UFSM	Universidade Federal de Santa Maria	8.303	376	288.633.390,74
	UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa	1.809	202	165.487.324,65
<sup>3</sup>	UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul	1.457	244	142.307.059,46
<b>Totais</b>			<b>54.054</b>	<b>2.754</b>	<b>3.176.152.516,65</b>

**Nota 1:** dados do ano de 2021, extraídos da Plataforma Universidade 360º na internet, que compreendem apenas professores e técnicos-administrativos. Não foram considerados: residência médica e multiprofissional e outros vínculos;

**Nota 2:** dados consultados em 10/04/2023 no Portal de Compras do Governo Federal na internet (<https://contratos.comprasnet.gov.br/transparencia>);

**Nota 3:** abrange os três estados da Região Sul.

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Quanto à delimitação da amostra da pesquisa, estabeleceram-se duas etapas: a primeira para selecionar as universidades e a segunda para selecionar os participantes em cada universidade. Na primeira etapa, definiu-se que seriam escolhidas três universidades, constituindo-se em uma amostra de 30% da população. Em seguida estabeleceu-se que seriam escolhidas a três universidades que mais representassem a população considerando-se três critérios interrelacionados: maior quantidade de servidores, maior quantidade de contratos ativos e maior valor global desses contratos, mas mantendo-se na composição da amostra uma universidade para cada Estado.

Para obter a amostra, foram efetuados os cálculos, com base na Tabela 2, das seguintes médias:

- O valor médio dos contratos (denominado valor A): valor contratado pela instituição dividido pela quantidade de contratos ativos que a mesma possui; esse cálculo apresenta os valores médios envolvidos nas contratações vigentes da instituição possibilitando uma comparação com os valores médios contratados pelas demais universidades;
- Média de servidores por contrato (denominado valor B): quantidade de servidores ativos da instituição dividido pelo número de contratos ativos que a mesma possui; esse cálculo apresenta uma média da quantidade de servidores que a universidade possui para cada contrato próprio ativo, possibilitando uma comparação com as médias das demais universidades.

Considerando que ambas as médias, acima descritas, isoladamente não serviriam para obter a amostra, optou-se pela multiplicação entre ambas as médias, ou seja, os valores de A multiplicados pelos valores de B para cada universidade, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Cálculos das médias de valores e servidores por contrato**

Universidade	Quantidades		Valor contratado vigente	Valor médio dos contratos (A)	Média de servidores por contrato (B)	Multiplicação de A por B (A * B)
	Servidores ativos	Contratos ativos				
UFPR	11.160	164	282.060.182,87	1.719.879,16	68,05	117.035.679,69
UNILA	955	50	35.180.147,99	703.602,96	19,10	13.438.816,53
UTFPR	4.728	602	295.961.332,16	491.630,12	7,85	3.861.174,76
UFSC	10.461	680	1.298.080.307,58	1.908.941,63	15,38	29.366.821,15
FURG	3.297	115	138.641.895,93	1.205.581,70	28,67	34.563.503,28
UFCSPA	804	96	44.984.145,05	468.584,84	8,38	3.924.398,07
UFRGS	11.080	225	484.816.730,22	2.154.741,02	49,24	106.109.024,61
UFSM	8.303	376	288.633.390,74	767.642,00	22,08	16.951.413,56
UNIPAMPA	1.809	202	165.487.324,65	819.244,18	8,96	7.336.696,65
UFFS	1.457	244	142.307.059,46	583.225,65	5,97	3.482.622,04

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Com base nos valores encontrados na última coluna da Tabela 3, efetuou-se a classificação decrescente para melhor identificar as três universidades com os maiores valores. Essa ordenação é apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4 - Seleção da amostra**

**(continua)**

Universidade	Valor médio dos contratos (A)	Média de Servidores por contrato (B)	Multiplicação de A por B (A * B)
UFPR	1.719.879,16	68,05	117.035.679,69
UFRGS	2.154.741,02	49,24	106.109.024,61
FURG	1.205.581,70	28,67	34.563.503,28
UFSC	1.908.941,63	15,38	29.366.821,15

**Tabela 4 - Seleção da amostra****(conclusão)**

Universidade	Valor médio dos contratos (A)	Média de Servidores por contrato (B)	Multiplicação de A por B (A * B)
UFSM	767.642,00	22,08	16.951.413,56
UNILA	703.602,96	19,10	13.438.816,53
UNIPAMPA	819.244,18	8,96	7.336.696,65
UFCSPA	468.584,84	8,38	3.924.398,07
UTFPR	491.630,12	7,85	3.861.174,76
UFFS	583.225,65	5,97	3.482.622,04

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Conforme mostrado na Tabela 4, as três universidades com os maiores valores, os quais representam a multiplicação entre o valor médio dos contratos pela média de servidores por contratos, foram: UFPR, UFRGS e FURG. Entretanto, conforme salientado anteriormente, na composição da amostra deveria haver uma universidade para cada Estado, desta forma como a UFRGS e a FURG são ambas do Estado do Rio Grande do Sul, foi feita a substituição da FURG (terceira posição) pela UFSC.

Concluída a primeira etapa para seleção da amostra, esta ficou inicialmente composta pelas seguintes universidades: UFPR, UFRGS e UFSC. No entanto, devido a UFFS ser a única universidade que abrange todos os estados da Região Sul, optou-se por incluí-la também na amostra. Desta forma, a amostra final ficou constituída por quatro universidades: UFPR, UFRGS, UFSC e UFFS.

Baseando-se nos dados da Tabela 2, as quatro universidades selecionadas para a amostra representam juntas 40% do total das Universidades Federais da Região Sul, sendo que em conjunto elas possuem 63,19% do total de vínculos de servidores ativos, 47,68% do total de contratos ativos e 69,49% do valor global dos contratos ativos. A representatividade da amostra em relação a população em cada um desses componentes é mostrada na Tabela 5.

**Tabela 5 - Representatividade da amostra**

Universidade	Porcentagem de vínculos de servidores ativos em relação ao total das universidades da Região Sul <sup>1</sup>	Quantidade de contratos ativos em relação ao total das universidades da Região Sul <sup>1</sup>	Valor contratado vigente em relação ao total das universidades da Região Sul <sup>1</sup>
UFPR	20,65%	5,95%	8,88%
UFRGS	20,49%	8,17%	15,26%
UFSC	19,35%	24,69%	40,87%
UFFS	2,70%	8,86%	4,48%
Total	<b>63,19%</b>	<b>47,68%</b>	<b>69,49%</b>

**Nota 1:** percentagens calculadas com base nos valores apresentados na Tabela 2.**Fonte: Autoria própria (2023)**

Na segunda etapa da delimitação da amostra, relativa à seleção dos participantes em cada universidade, estabeleceu-se que para cada instituição

selecionada na primeira etapa, seriam convidados dois participantes, preferencialmente com função gerencial, na área de contratos administrativos que tinham entre as suas funções o fornecimento de orientações e suporte aos gestores de contratos.

Para a presente pesquisa foi utilizada a denominação “especialista participante” ou simplesmente “especialista”. Esse detalhe decorre da utilização do método Delphi, o qual será apresentado na subseção 3.4.3, para a coleta de dados por meio de questionários semiestruturados. Esses especialistas deviam ser servidores efetivos responsáveis por algum tipo de suporte aos gestores dos contratos administrativos durante as diversas fases da gestão contratual (formalização, execução, acompanhamento e encerramento).

A decisão de serem dois especialistas em cada universidade decorreu do fato das universidades geralmente separarem os contratos de obras dos demais tipos de contratos, existindo assim duas unidades distintas em cada uma das universidades da amostra. Desta forma, como critério de inclusão dos participantes na amostra, estabeleceu-se que apenas um servidor (chefe da unidade) em cada uma das duas unidades (obras e demais tipos de contratos) seria convidado. Essa decisão levou em conta que geralmente o chefe da unidade tem um maior contato com os gestores de contratos.

Na impossibilidade da participação do chefe titular, o substituto seria convidado. Caso este também não pudesse participar, o convite seria direcionado para um outro servidor, utilizando-se o critério de conveniência, entre os demais servidores da unidade que tivessem funções relacionadas a contratos administrativos e mantivessem contato com gestores de contratos.

A técnica de amostragem de conveniência, como o nome indica, é uma técnica onde a amostra é definida inicialmente por conveniência, ou seja, os indivíduos são incluídos na amostra sem probabilidades conhecidas ou preestabelecidas (Anderson, 2003). Os indivíduos dispostos a responder às perguntas são escolhidos pela facilidade de acesso (Richardson, 2017).

Como critério de exclusão, definiu-se que os demais servidores que trabalhassem com contratos administrativos nas universidades, mas não fossem chefes das unidades de contratos mencionadas anteriormente, estariam fora da amostra referente aos participantes especialistas devido ao fato de cada unidade administrativa possuir apenas um chefe, em cada um desses segmentos (contratos

de obras e demais tipos de contratos). Entretanto, essa exclusão não se mostrou absoluta, pois, conforme exposto anteriormente, na impossibilidade de participação do chefe, o substituto seria convidado. Caso este também não pudesse, outro servidor da unidade seria convidado.

Conforme mostra a Tabela 6, o painel de especialistas ficou formado por um total de oito participantes com *expertise* em contratos administrativos.

**Tabela 6 - Painel de especialistas em contratos administrativos (Delphi)**

Universidade	Especialista em contratos (exceto obras)	Especialista em contratos de obras	Quantidade de especialistas em contratos por universidade
UFPR	1	1	2
UFRGS	1	1	2
UFSC	1	1	2
UFFS	1	1	2
Total	4	4	8

**Fonte: Autoria própria (2023)**

A identificação dos especialistas ocorreu pelo contato com cada uma das universidades, sendo que os e-mails individuais institucionais foram conseguidos consultando-se os sítios das universidades na internet ou então diretamente com o próprio participante, através de contato telefônico. Na sequência, serão apresentadas algumas informações sobre cada uma das universidades da amostra bem como as unidades com atividades relacionadas a contratos administrativos.

Com sua sede em Curitiba no Estado do Paraná, a UFPR foi fundada em 19 de dezembro de 1912 e restaurada em 1º de abril de 1946. De acordo com a Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950, A UFFR é uma autarquia federal de regime especial, mantida pela União Federal, e possui autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar. Além dos campi localizados em Curitiba, a UFPR está presente nos municípios litorâneos de Pontal do Paraná e Matinhos, em Palotina, Maripá e Toledo, no oeste paranaense, e em Jandaia do Sul, ao norte do Estado. A universidade também possui fazendas experimentais localizadas nos municípios paranaenses de Piraquara, Rio Negro, São João do Triunfo e Paranavaí (UFPR, 2022).

A UFPR possui unidades distintas para os assuntos relacionados a contratos administrativos: a Unidade de Contratos (UCON) e a Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA). A UCON é subordinada à Coordenadoria de Licitações e Contratações (CLIC), sendo esta vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PRA). Entre as suas atribuições, a UCON é responsável por assessorar os fiscais e gestores de contrato quanto aos aspectos jurídicos da contratação. No tocante à SUINFRA,

esta tem o objetivo de zelar pela infraestrutura da UFPR e entre as suas atividades está a de fiscalizar reformas, adaptações e demais obras que envolvam a infraestrutura da universidade (UFPR, 2023).

A UFRGS, conforme informações do sítio eletrônico da universidade na internet, passou à esfera administrativa da União pela federalização da Universidade do Rio Grande do Sul, através da Lei n.º 1.254 de 04 de dezembro de 1950. Possui diversos campi na capital do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, e um campus no município de Tramandaí, também no mesmo Estado (UFRGS, 2023).

Com relação aos contratos administrativos, a UFRGS também possui duas unidades com atribuições distintas: o Departamento de Contratos e Normativas (DECON) e o Setor de Fiscalização e Adequação (SEFAD). Entre as atribuições do DECON está a manutenção dos registros dos contratos administrativos visando-se à gestão desses contratos quanto à vigência, às repactuações e os reajustamentos, às renegociações de preços, às cobranças, às penalizações, e aos registros finais (UFRGS, 2023). Já o SEFAD, vinculado ao Departamento de Adequações de Infraestrutura (DEINFRA), dedica-se de forma prioritária à fiscalização de obras já contratadas pela universidade (UFRGS, 2023).

A UFSC foi criada pela Lei nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960 (Brasil, 1960). A UFSC possui 5 campi e sua sede está localizada em Florianópolis. Também na capital catarinense está localizado o campus Reitor João David Ferreira Lima. Os demais campi, fora da capital do Estado, são: Campus de Araranguá, Campus de Blumenau, Campus de Curitibanos e Campus de Joinville. Esses campi estão localizados nos municípios catarinenses que lhes dão nome (UFSC, 2020).

A UFSC também possui duas unidades com atribuições distintas referentes a contratos: Coordenadoria de Contratos Terceirizados (CCT) e a Coordenadoria de Fiscalização de Obras (CFO). A CCT, vinculada ao Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC), tem entre as suas atribuições contatar, quando necessário, as empresas prestadoras de serviços terceirizados e acompanhar a vigência de todos os contratos terceirizados, com exceção dos contratos de obras (UFSC, 2023). A CFO é vinculada ao Departamento de Fiscalização de Obras (DFO) e entre as suas competências está a organização, coordenação, direção, controle e fiscalização da execução de obras de engenharia da UFSC (UFSC, 2023).

Com sede e foro no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina (SC), a UFFS é uma autarquia federal, vinculada ao MEC, criada pela Lei nº 12.029, de 15 de

setembro de 2009. Está localizada na mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, abrangendo o norte do Estado do Rio Grande do Sul (RS), o oeste do Estado de Santa Catarina (SC) e o sudoeste do Estado do Paraná (PR). Possui campi nos municípios de Cerro Largo, Erechim e Passo Fundo, no RS, em Chapecó, em SC, e em Laranjeiras do Sul e Realeza, no PR (UFFS, 2019).

A UFFS, como as demais universidades da amostra, possui duas unidades distintas para as questões envolvendo contratos administrativos: o Departamento de Gestão de Contratos e Serviços (DGCS) e a Secretaria Especial de Obras (SEO). O DGCS está vinculado à Superintendência Administrativa (SUADM), sendo esta vinculada à Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD). Cabe ao DGCS administrar os contratos firmados pela UFFS e entre as suas atribuições estão: receber e dar providências às demandas dos fiscais e gestores e fornecer informações aos fiscais e gestores (UFFS, 2018). Já a SEO é vinculada diretamente à Reitoria da UFFS e possui, entre as suas finalidades, a elaboração de projetos e a execução de obras. Entre as atribuições gerais está a de fiscalizar contratos de obras desenvolvidas pela UFFS (UFFS, 2023).

### **3.4 Técnicas de Coleta de Dados**

Conforme Marconi e Lakatos (2019, p. 124), as técnicas de pesquisa “são os procedimentos operacionais que servem de mediação prática para a realização das pesquisas.” Desta forma, para a coleta de dados, serão utilizadas duas técnicas de pesquisa: documentos e questionário semiestruturado. Cada uma dessas técnicas será detalhada a seguir.

#### **3.4.1 Documentos**

A pesquisa documental tem como característica extrair dados apenas de documentos, sejam escritos ou não, denominados fontes primárias (Marconi; Lakatos, 2019). Segundo Gil (2017), quando o material consultado é interno à organização, recomenda-se que seja considerado como fonte documental.

A análise dos documentos disponíveis, além de ser uma importante fonte de informações para o estudo, servirá de apoio às análises dos dados coletados. Desta forma, foram pesquisados os documentos institucionais das universidades da amostra disponibilizados publicamente na *internet* bem como as informações disponibilizadas



nos sítios das instituições pesquisadas. Entretanto, a pesquisa documental não se restringiu aos documentos das universidades, também foram pesquisados documentos externos. O Quadro 7 apresenta quais foram esses documentos.

**Quadro 7 - Documentos internos e externos analisados**

<b>Documentos Internos</b>	<b>Documentos Externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Desenvolvimento Institucional</li> <li>• Site Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição Federal de 1988;</li> <li>• Lei n.º 8.666/1993;</li> <li>• Lei n.º 14.133/2021;</li> <li>• Decreto n.º 5.707/2006;</li> <li>• Decreto n.º 9.991/2019.</li> </ul>

**Fonte: Autoria própria (2023)**

Considerando que a nova lei de licitações ainda não possui regulamentação específica para alguns dos seus dispositivos, entre eles, aqueles relativos à gestão por competências nas atividades essenciais dessa nova lei, os novos documentos legais que viessem a ser publicados durante a fase de coleta de dados, desde que fossem pertinentes ao tema da pesquisa, seriam incluídos nas análises.

### 3.4.2 Questionário semiestruturado

Como instrumento de coleta de dados, o questionário é caracterizado por uma série ordenada de perguntas escritas, as quais devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (Marconi; Lakatos, 2019). A utilização do questionário, na presente pesquisa, visou alcançar dois objetivos específicos da pesquisa. Um deles é a identificação das competências requeridas aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil. O outro objetivo específico refere-se à definição das competências individuais consideradas essenciais para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

Para o mapeamento de competências, Brandão (2017) comenta que há a possibilidade de ser utilizado o questionário semiestruturado o qual é composto tanto por questões fechadas quanto por questões abertas. Na presente pesquisa, optou-se pela utilização do questionário semiestruturado como instrumento de coleta de dado junto aos participantes especialistas.

Devido ao fato de a pesquisa utilizar o método Delphi, o qual será explicitado na subseção seguinte (3.4.3), foram utilizados dois questionários, denominados Questionário 1 e Questionário 2, cada um deles divididos em seções e sendo

específico para cada uma das duas rodadas previstas. Ambos os questionários foram direcionados aos participantes especialistas que atuavam na área de contratos administrativos, nas universidades pesquisadas, e que eram responsáveis por algum tipo de suporte aos gestores desses contratos.

O Questionário 1 (Apêndice C, página 152) foi enviado na primeira rodada. Esse questionário era formado por cinco blocos, sendo que o primeiro se destinava a identificar o perfil do participante; o segundo referia-se às informações sobre gestão de contratos administrativos na instituição do participante. O terceiro bloco destinava-se às competências individuais importantes para a função de gestor(a) de contratos administrativos.

O quarto bloco do Questionário 1 referia-se às competências individuais essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos. As competências relacionadas no terceiro bloco bem como no quarto bloco foram encontradas através da revisão sistemática da literatura. Para finalizar, o quinto bloco ficou reservado para observações ou considerações que o participante quisesse fazer.

O Questionário 1 era composto por 38 questões, sendo 30 fechadas, 7 abertas e 1 mista. Quanto às questões fechadas, 22 delas solicitaram respostas utilizando-se uma escala numérica do tipo Likert de 1 a 5: duas questões sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “nem discordo nem concordo”, 4 para “concordo” e 5 para “concordo totalmente”; vinte questões sendo 1 para “sem nenhuma importância”, 2 para “pouca importância”, 3 para “indiferente”, 4 para “alguma importância” e 5 para “muito importante”.

O Questionário 2 (Apêndice F, página 164), o qual foi enviado na segunda rodada, era composto por 41 questões, sendo 20 fechadas e 21 abertas. Esse questionário continha apenas dois blocos, o primeiro tratava das competências individuais para a função de gestor de contratos administrativos baseado nas questões do Questionário 1 e o segundo bloco destinava-se apenas para as considerações finais que o participante desejasse registrar. Como não emergiram outras competências nas respostas ao Questionário 1, o Questionário 2 continuou contendo somente as 20 competências relacionadas no Questionário 1.

Cada questão continha as respostas individuais do participante e a média das respostas dos demais participantes, referentes ao Questionário 1, para que cada especialista pudesse ratificar ou retificar suas respostas da primeira rodada, justificando-as. Assim, cada participante recebeu um questionário contendo as suas

respostas ao questionário anterior juntamente com as médias das respostas dos demais participantes, mantendo-se o anonimato destes, para poder comparar e decidir se mantinha ou não seu entendimento sobre a competência específica.

Ambos os questionários, 1 e 2, foram aplicados utilizando-se o recurso online Formulários Google sendo acessado pelo link contido no e-mail de convite para participação na pesquisa enviado aos participantes e o tempo médio para ser respondido, em cada uma das rodadas, era de aproximadamente 30 minutos.

Como a pesquisa envolvia seres humanos, o questionário foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com vistas a garantir a proteção aos participantes quanto aos possíveis riscos que pudessem causar prejuízos à liberdade, à integridade e à dignidade das pessoas.

Cada participante foi convidado individualmente por e-mail, ou seja, nenhum deles saberia quem mais estaria recebendo e participando da pesquisa. Respeitada a rodada respectiva, 1 e 2, cada questionário foi enviado de forma individual diretamente para o e-mail institucional de cada servidor especialista. No corpo do e-mail de convite, foi informado o título e os objetivos da pesquisa, bem como sobre o anonimato dos participantes e o sigilo dos dados. O modelo do e-mail de convite encontra-se no Apêndice A, na página 146. Para o envio do Questionário 2 foi utilizado o modelo do e-mail que consta no Apêndice D, na página 158.

Também foi informado aos participantes, nos e-mails, sobre a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UTFPR, sob o parecer 6.079.837, e o número do respectivo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE 68940423.3.0000.0165) registrado na Plataforma Brasil.

No e-mail de convite, foi informado ao participante que antes dele responder ao questionário, seria apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, caso concordasse em participar respondendo no campo específico do formulário, isso seria considerado como anuência do participante em responder ao questionário da pesquisa. O TCLE da primeira etapa desta pesquisa encontra-se no Apêndice B, na página 148, enquanto o TCLE da segunda etapa encontra-se no Apêndice E, na página 160.

No TCLE também foi informado que, mesmo após o consentimento, era possível a desistência da participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo por essa decisão, bastando apenas que o participante fechasse o formulário. O TCLE

informava que caso o participante já tivesse enviado o formulário, era necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos dados do questionário.

Também constavam no TCLE os benefícios e riscos envolvidos na pesquisa quanto aos participantes. Primeiramente destacaram-se os benefícios prováveis aos participantes, como sendo aqueles que se originassem a partir dos resultados da pesquisa, portanto, de caráter indireto. Nesses benefícios estariam aqueles que poderiam ocorrer no âmbito das universidades, fruto das possíveis ações, também baseadas nos resultados da pesquisa, voltadas para a GPC e a gestão de contratos administrativos.

Quanto aos riscos da pesquisa, também informados no TCLE, foram relacionados alguns riscos mínimos possíveis aos participantes, sendo eles: disponibilidade de tempo para responder ao questionário, receio de quebra de sigilo e desconforto relacionado a algumas perguntas.

Para minimizar o risco de disponibilidade de tempo para o participante responder ao questionário, foi considerado um tempo médio aproximado de trinta minutos para responder cada um dos questionários e mesmo que o participante não dispusesse de tempo suficiente em determinado dia, poderia respondê-lo em outro dia, visto que cada questionário ficou disponível durante quinze dias. O Questionário 1, da primeira rodada, ficou disponível durante a primeira quinzena do mês de junho de 2023 e o Questionário 2, da segunda rodada, ficou disponível durante a primeira quinzena do mês de julho de 2023.

Para a minimização do risco de receio de quebra de sigilo, o procedimento adotado e informado no TCLE foi no sentido de que os participantes da pesquisa seriam identificados somente pelo pesquisador tendo em vista que o método Delphi requer essa informação e as respostas específicas do participante para poder subsidiar o questionário da segunda rodada. O TCLE também informou que todos os dados coletados seriam tratados de maneira a ser mantido o sigilo quanto às aquelas informações que assim o necessitassem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sobre o desconforto relacionado a algumas perguntas, adotou-se para a minimização deste risco a possibilidade do participante não as responder ou, caso desejasse, poderia utilizar o campo específico das questões abertas para efetuar anotações que entendesse necessárias. A informação sobre essa possibilidade constou no TCLE.

Durante o período de disponibilização para que o questionário fosse respondido, os dados das respostas permaneceram armazenados no Drive, que é o aplicativo de armazenamento em nuvem da Google. Finalizado o período para se responder ao questionário, os dados coletados foram baixados para o disco rígido do pesquisador. Finalizado o *download* dos dados coletados, foram apagados todos os registros do questionário no aplicativo Drive da Google. Os dados armazenados no disco rígido do pesquisador permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos. O acesso aos dados, durante a coleta e depois dela, ficou restrito ao pesquisador.

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, foi informado no TCLE que não haveria nenhuma remuneração ou custo ao participante. Como não haveria despesas por parte do participante, também não haveria a necessidade de ressarcimento. Entretanto, foi esclarecido que era assegurado o direito à indenização ao participante desde que os prejuízos sofridos por ele fossem comprovadamente resultantes da participação dele na pesquisa.

Por fim, informou-se no TCLE que caso o participante desejasse conhecer os resultados das respostas aos questionários da segunda rodada, ou qualquer outra informação da pesquisa, poderia entrar em contato com a equipe científica do projeto, cujos contatos foram informados no e-mail de convite e no cabeçalho do TCLE.

O Questionário 1 passou por uma avaliação individual feita por quatro servidores atuantes na área de contratos administrativos e que mantinham constantemente contato com gestores de contratos administrativos. O resultado dessa avaliação possibilitou a revisão e a reformulação de algumas questões, inclusive quanto às opções de repostas. Considerando-se que o Questionário 2 foi a replicação de uma parte das questões do Questionário 1, acrescida das respostas das mesmas, entendeu-se não ser necessária uma avaliação semelhante àquela do Questionário 1. Portanto apenas o Questionário 1 recebeu teste de avaliação antes de ser submetido ao CEP e de ser aplicado efetivamente aos participantes.

### 3.4.3 O método Delphi

O objetivo do método Delphi é obter o consenso entre as opiniões dos especialistas que estão participando da pesquisa, sobre determinado assunto que está sendo investigado. Preservando-se o anonimato dos participantes, esse método baseia-se na aplicação de um questionário em sucessivas rodadas sendo que em cada uma delas os participantes recebem *feedback* sobre os resultados da rodada

anterior. Durante o processo de pesquisa, questões podem ser incluídas ou suprimidas (Vergara, 2015).

O método Delphi tem sido utilizado por pesquisadores, em diversas situações, como uma ferramenta para se encontrar soluções de problemas, utilizando-se de especialistas em determinado assunto. Além disso, os pesquisadores desenvolveram variações do método adaptando-as para tipos específicos de problemas e objetivos de resultados (Okoli; Pawlowski, 2004).

No estudo intitulado “O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências” (Santos, 2001, p. 28), o autor descreve, desde a criação do grupo de especialistas e as quatro rodadas de aplicação dos questionários, até a obtenção de consenso nesta última rodada.

Considerando-se as características do método Delphi, os objetivos desta pesquisa e o seu tipo de abordagem, ou seja, a qualitativa, optou-se pelo uso do método Delphi para o arcabouço da coleta de dados, por meio de questionários semiestruturados. Quanto aos especialistas desta pesquisa, como descrito na seção 3.3, o grupo foi formado por servidores efetivos que eram responsáveis por algum tipo de suporte aos gestores de contratos administrativos durante as diversas fases da gestão contratual (formalização, execução, acompanhamento e encerramento).

Importante destacar que se optou pela realização de apenas duas rodadas de questionários, considerando-se não apenas os objetivos da pesquisa, mas também as situações limitadoras que envolviam os participantes. Um limitador observado foi o grande volume de trabalho por parte dos especialistas fazendo com que o uso de três ou mais rodadas prejudicasse sobremaneira as atividades dos participantes, desestimulando a participação. A constatação dessa limitação foi observada nos contatos iniciais com os setores das universidades pesquisadas e respectivos participantes.

Por consequência disso, houve a necessidade de se fazer uma quantidade de rodadas que apresentasse um grau de razoabilidade para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, mas que não prejudicasse os participantes. Desta forma, a escolha de apenas duas rodadas do método foi entendida como suficiente para se atingir os objetivos da pesquisa. Na próxima subseção serão detalhados os procedimentos metodológicos para análise dos dados.

### 3.5 Análise dos Dados

Para a análise dos dados obtidos na pesquisa, conforme o tipo de coleta de dados aplicado, foram utilizados os seguintes procedimentos:

Quando ao PB, extraído das bases de dados e detalhado na subseção 3.2, foi realizada a análise sistêmica baseada no *Proknow-C* e apoiada pelo método de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

A maioria dos procedimentos de análise de conteúdo organiza-se em torno de um processo de categorização, o qual consiste em uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, em um primeiro momento, por diferenciação e, logo após, por reagrupamento seguindo o gênero (analogia), conforme os critérios previamente definidos (Bardin, 2016, p. 147).

Desta forma, na análise de conteúdo foi utilizado o processo de categorização dos elementos (competências) identificadas nos artigos do PB, sendo em um primeiro momento classificadas por diferenciação entre elas e em um segundo momento reagrupando-se aquelas categorias que apresentaram analogia.

Quanto aos documentos institucionais, estes foram analisados para se conhecer sobre a GPC no contexto da função de gestor(a) de contratos administrativos e apoiar as análises dos questionários que foram aplicados.

Quanto aos questionários semiestruturados, Questionários 1 e 2, a análise dos dados foi feita por duas maneiras: a primeira destinada às respostas fechadas e a segunda referente às respostas abertas do questionário. As respostas atribuídas a única questão mista, presente no Questionário 1, foram analisadas dependendo da resposta como sendo fechada ou aberta.

Para as duas análises dos questionários foi utilizada a planilha eletrônica do Microsoft Excel. Para isso, foi realizado o *download* do arquivo, que continha as respostas aos questionários do aplicativo Formulário da Google, no formato .csv, para o disco rígido do pesquisador.

Para a análise das respostas fechadas dos Questionário 1 e 2 e a apresentação dos resultados foi utilizada a análise estatística descritiva. A estatística descritiva consiste na reunião e apresentação de informações estatísticas de forma clara utilizando-se de sumários tabulares, gráficos ou numéricos (Anderson, 2003).

Considerando-se a utilização do método Delphi, foram calculadas a média, a moda e a mediana com o auxílio de planilha eletrônica do Microsoft Excel. Para efeitos

de consideração de consenso entre os especialistas na atribuição do grau de importância de cada competência, estipulou-se que cada competência deveria obter média, mediana e moda com resultados iguais ou superiores a quatro (Pizani; Seron; Barbosa-Rinaldi, 2009).

No intuito de efetuar-se comparações em termos percentuais com outros estudos, utilizando-se da mesma planilha eletrônica do Microsoft Excel, foi calculada a relação percentual entre o somatório do grau máximo de atribuição de cada competência e o somatório dos graus efetivamente atribuídos pelos especialistas.

Em relação às respostas abertas dos questionários 1 e 2, foi realizada uma análise apoiada nos resultados das análises da pesquisa documental. Desta forma, buscou-se identificar ligações entre o conteúdo das respostas com elementos verificados na análise documental, principalmente quanto à GPC no contexto da função de gestor(a) de contratos administrativos.

### **3.6 Resumo do Capítulo Três**

Quanto aos propósitos, este estudo caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, com finalidade aplicada que utilizou os métodos de pesquisa bibliográfica e documental. Quanto à abordagem, constitui-se de uma pesquisa qualitativa com recorte transversal que utilizou uma RSL, baseada no método *Proknow-C*, e o método Delphi para a coleta de dados. Documentos foram utilizados como fonte de dados e o questionário semiestruturado foi utilizado como instrumento de coleta.

O método *Proknow-C* foi utilizado para a realização da RSL. Esse método é composto por três etapas: (i) seleção de artigos para a composição do PB; (ii) análise bibliométrica do PB e (iii) análise sistêmica do PB que se constitui de análise de conteúdo (Chaves *et al.*, 2013).

A população para a presente pesquisa foi constituída pelas Universidades Públicas Federais do Região Sul do Brasil, a qual compreende os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A amostra final ficou constituída por quatro universidades: UFPR, UFRGS, UFSC e UFFS. Para a formação do painel dos especialistas do método Delphi foram definidos dois participantes para cada uma das quatro universidades, escolhidos por amostragem de conveniência.

Quanto ao método Delphi, o mesmo baseia-se na aplicação de um questionário em sucessivas rodadas sendo que em cada uma delas os participantes, preservando-se o anonimato dos participantes, recebem *feedback* sobre os resultados



da rodada anterior (Vergara, 2015). Na análise dos questionários foram utilizadas a estatística descritiva e a análise apoiada na pesquisa documental. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados e a discussão do presente estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa originados da revisão sistemática da literatura, da análise documental e dos questionários aplicados aos especialistas, bem como as discussões relativas a esses resultados.

Inicialmente, na subseção 4.1, é apresentada a análise sistêmica dos artigos que compuseram o portfólio bibliográfico da pesquisa. Em seguida, na subseção 4.2, são mostradas as competências consideradas na aplicação do questionário. Na subseção 4.3 comenta-se sobre o perfil dos especialistas e em seguida, na subseção 4.4, apresenta-se a gestão de contratos administrativos nas universidades pesquisadas.

A gestão por competências nas universidades pesquisadas é apresentada na subseção 4.5. Na sequência, na subseção 4.6, são expostas as competências mapeadas como sendo as mais importantes para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais, na percepção dos especialistas participantes de pesquisa. Em seguida, na subseção 4.7, também com base na percepção dos especialistas, são apresentadas as competências individuais consideradas essenciais na gestão de contratos administrativos. Finalizando esta seção, apresenta-se um resumo do capítulo na subseção 4.8.

Para um melhor entendimento dos resultados aprestandos nesta seção, são retomados os objetivos que nortearam a busca desses resultados bem como os recursos metodológicos e fontes de dados, conforme é mostrado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Objetivos versus resultado a ser atingido**

#	Descrição do objetivo	Recursos metodológicos e fontes de dados	Resultado a ser atingido
i.	Analisar a literatura sobre o tema gestão por competências na gestão de contratos administrativos por meio de uma revisão sistemática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSL (<i>Proknow-C</i>) PB</li> </ul>	Apresentar uma análise da literatura sobre a gestão por competências na gestão de contratos administrativos.
ii.	Identificar as competências requeridas aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da região sul do Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSL (<i>Proknow-C</i>)</li> <li>• PB</li> <li>• Delphi</li> <li>• Questionários semiestruturados</li> </ul>	Mapear as competências que são requeridas para se exercer as funções de gestor(a) de contratos nas Universidades Públicas Federais.
iii.	Definir quais competências individuais são consideradas essenciais para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da região sul do Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários semiestruturados</li> </ul>	Apresentar as competências individuais que os especialistas que atuam na área de contratos administrativos consideram essenciais conformes suas percepções.

iv.	Propor um guia referencial para servir de apoio na escolha e/ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados da pesquisa</li> </ul>	Apresentar um guia referencial que possa servir para as Universidades Públicas Federais como apoio na escolha ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos.
-----	--	--	---

Fonte: Autoria própria (2023)

A retomada dos objetivos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 8, visa melhorar a compreensão, a interpretação e a avaliação dos resultados apresentados nesta seção.

#### 4.1 Resultado da análise sistêmica (conteúdo)

O objetivo desta subseção é apresentar a análise sistêmica (ou de conteúdo), para o PB apontado no item 3.2.1. Para tanto, os artigos do PB, listados no Quadro 5, foram analisados em relação às cinco lentes apresentadas no Quadro 6, sendo alicerçadas pela visão sobre competência e GPC adotadas neste estudo.

##### 4.1.1 Lente 1 - modelo de gestão

Nesta lente procurou-se saber quais artigos do PB apontavam a gestão por competências em funções de gestão. Analisou-se que seis artigos apontavam diretamente a gestão por competências em funções gerenciais na administração pública (Tamada; Cunha, 2022; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021; Sudirman *et al.*, 2019, Skorková, 2016; Krpálek *et al.*, 2021; Freitas; Odelius, 2022) e onze artigos demonstraram essa relação indiretamente (Ni; Chen 2016; Avaristo; Ubeda, 2022; Awortwi, 2010; Virtanen, 2000; Vasileva, 2018; Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018; Hondegheem; Vandermeulen, 2000; Freitas; Odelius, 2021; Paz; Odelius, 2021; Hondegheem; Horton; Scheepers. 2005; Matjie, 2018).

O PB compõe-se de artigos que apresentam competências relacionadas a servidores públicos em geral e gestores públicos, entretanto nenhum deles tratou diretamente do tema gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos. Essa constatação já havia sido feita inicialmente na primeira etapa do *Proknow-C*, mas confirmada apenas com a conclusão da etapa da análise sistêmica.

Desta forma, essa ausência de artigos que tratassem diretamente sobre o tema gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos demonstrou uma lacuna de pesquisa.

#### 4.1.2 Lente 2 – desenvolvimento

Analizou-se nesta lente se havia algum artigo que indicava o desenvolvimento das competências vinculado ao processo de aprendizagem. Identificou-se que cinco artigos do PB possuíam esse tipo de indicação (Avaristo; Ubeda, 2022; Awortwi, 2010, Vasileva, 2018; Tamada; Cunha, 2022; Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018). Inferiu-se que dois deles também faziam essa indicação (Krpálek *et al.*, 2021; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005) e dez não a faziam (Ni; Chen 2016; Virtanen, 2000, Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021; Sudirman *et al.*, 2019; Hondeghem; Vandermeulen, 2000; Skorková, 2016; Freitas; Odelius, 2021, 2022; Paz; Odelius, 2021, Matjie, 2018).

O artigo de Avaristo e Ubeda (2022) destaca que o mestrado profissional em administração pública pode ser um aliado importante para promover o desenvolvimento de competências individuais. O artigo de Awortwi (2010) destaca que diante de novas circunstâncias, o desenvolvimento de novas habilidades ou a redefinição de habilidades são exigidas em quase todas as profissões. Vasileva (2018) comenta em seu artigo que as organizações precisam avaliar o potencial presente de seus funcionários para criar condições adequadas de desenvolvimento para eles serem capazes de lidar com novos desafios.

Para destacar a importância ao desenvolvimento dos servidores, o artigo de Tamada e Cunha (2022) cita André, Ciampone e Santelle (2013) que declaram a necessidade da construção de um processo educacional que agregue à formação profissional do indivíduo a sua autorrealização. A capacidade da organização de se adaptar à sociedade digital, a qual engloba a transformação digital de processos e a digitalização da economia, requer o desenvolvimento do potencial dos servidores públicos como um todo, indica o artigo de Altukhova; Vasileva; Mirzoyan (2018).

Citando Berková *et al.* (2020), o artigo de Krpálek *et al.* (2021) aponta que um componente importante para a formação de perfis de competência e a gestão do conhecimento é a aceitação das preferências de estilo de aprendizagem dos alunos. Para finalizar a análise desta lente, o artigo de Hondeghem; Horton; Scheepers (2005) destaca que dois aspectos importantes da gestão de competências e que são meios

para aumentar as competências e a empregabilidade dos funcionários são a formação e o desenvolvimento.

#### 4.1.3 Lente 3 – alinhamento

Para a lente “alinhamento” procurou-se analisar se as competências individuais eram orientadas (alinhadas) para o alcance dos objetivos institucionais. Dez artigos do PB (Ni; Chen, 2016; Avaristo; Ubeda, 2022; Awortwi, 2010; Vasileva, 2018; Tamada; Cunha, 2022; Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021; Hondeghem; Vandermeulen, 2000; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005; Matjie, 2018) apresentavam essa orientação de forma direta. Um artigo (Skorková, 2016) a apresentou de forma indireta. Seis artigos (Virtanen, 2000; Sudirman *et al.*, 2019; Krpálek *et al.*, 2021; Freitas; Odelius, 2021, 2022; Matjie, 2018) não a apresentavam.

A gestão de competências serve de apoio para a gestão de recursos humanos estratégica, para os autores Hondeghem e Vandermeulen (2000) e Skorková (2016). O artigo das autoras Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) destacam que por meio da gestão de competências se estabelece uma conexão entre as competências individuais e as competências-chave da organização.

A importância da otimização das práticas de gestão de pessoas na administração pública, associando-as ao planejamento estratégico institucional é o que defende o artigo das autoras Gomes, Barbosa e Cassundé (2021). Já o artigo de Avaristo e Ubeda (2022) salienta que o principal desafio na implementação das novas abordagens de gestão baseada em competências nas instituições públicas é o alinhamento com as demandas e oportunidades de seus ambientes.

Para que uma organização estatal realize seus objetivos estratégicos, Altukhova, Vasileva e Mirzoyan (2018) argumentam que ela deve possuir pessoal com as competências necessárias tanto para o momento presente quanto para o futuro. O artigo de Awortwi (2010) destaca o desenvolvimento das competências dos servidores públicos como um pré-requisito fundamental para a implementação bem-sucedida dos programas de reforma do setor público. De forma semelhante Vasileva (2018) argumenta que deve ser garantido ao máximo o alinhamento entre as competências dos servidores e as necessidades do serviço.

O artigo de Ni e Chen (2016) apresenta os três níveis de desempenho (individual, organizacional e profissional) os quais possuem interrelação, interação e

interdependência. Nesse mesmo sentido, Tamada e Cunha (2022) consideram que a gestão por competências envolve não apenas o nível individual, mas todos os níveis da organização, orientando todas as ações.

Concluindo a análise da presente lente, Paz e Odelius (2021), citando Bianchi, Quishida e Foroni (2017), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Gloria Jr., Zouain e Almeida (2014) e Silva, Laros e Mourão (2007), destacam que o desenvolvimento das competências gerenciais é um elemento com capacidade de promover o alinhamento entre as ações em níveis táticos e operacionais com as diretrizes estratégicas.

#### 4.1.4 Lente 4 - identificação

Nesta lente buscou-se identificar quais as competências, mencionadas nos artigos do PB, estavam relacionadas às funções de gestão. Como foi destacado na Lente 1, anteriormente, nenhum dos artigos tratou diretamente do tema gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos, por consequência disso não foram encontradas competências específicas para a função de gestor(a) de contratos administrativos. Entretanto, foram incluídas neste levantamento aquelas competências consideradas aderentes à função de gestor(a) de contratos administrativos.

Para ser considerada aderente à função de gestor(a) de contratos administrativos, levou-se em conta que as atribuições de um(a) gestor(a) de contrato administrativo são semelhantes àquelas dos gestores públicos em geral e muitos destes geralmente também são gestores de contratos. De acordo com Freitas e Odelius (2022), existe um conjunto de comportamentos que são esperados do gestor público brasileiro e que confere um caráter transversal às competências gerenciais, independentemente de poder, nível federativo, nível hierárquico ou cargo ocupado.

O Quadro 9 apresenta as competências identificadas em cada um dos artigos do PB e a respectiva definição, nos casos em que esta foi diretamente descrita, e os autores. A coluna 1 do Quadro 9 apresenta o número de ordem do artigo do PB cujo título pode ser visualizado no Quadro 5 - Artigos do portfólio bibliográfico).

**Quadro 9 - Competências identificadas nos artigos do PB**

#	Competências (nome reduzido) Identificadas	Descrição da competência	Autor(es)
1	Tecnologia da informação (TI)	Conhecimento, habilidades e atributos pessoais de um gestor público que lhe permitem alcançar a efetividade em TI no cumprimento de seus deveres no serviço público.	Sambamurthy; Zmud, 1994, 1997 <i>apud</i> Ni; Chen 2016, p. 195

2	Análise de informações	Analisar e sintetizar dados e informações, emitindo documentos adequados às necessidades do solicitante e processando-os pelo meio apropriada e dentro do prazo estipulado.	Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruey; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5
	Compreensão das ferramentas de TIC	Trabalhar com diferentes ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, tornando o cotidiano mais eficiente.	
	Compreensão do processo	Para gerenciar processos e projetos sob sua responsabilidade, medindo os resultados obtidos através de indicadores pré-determinados	
	Comunicação	Praticar e adaptar ideias, informações e conhecimentos em diversos contextos.	
	Empatia	Imaginar as experiências de outras pessoas, especialmente aquelas que se beneficiam da instituição em relação às suas demandas e expectativas.	
	Familiaridade com a administração pública	Identificar nuances históricas e práticas comuns à administração pública, tentando compreender cuidadosamente seu contexto e transformá-los, se necessário.	
	Flexibilidade	Adaptar-se a mudanças e situações que vão além da rotina.	
	Gestão de Recursos	Gerenciar, quantitativa e qualitativamente, os recursos sob sua responsabilidade, incluindo materiais, financeiros, patrimoniais e humanos. Recursos.	
	Liderança	Habilidade de liderar uma equipe, supervisionando-a, inspirando-a e conduzindo-a para o pleno alcance dos objetivos estabelecidos.	
	Motivação para aprender	Habilidade de autopercepção, buscando evolução contínua nos aspectos humanos, intelectuais e sociais.	
	Negociação	Discutir e estabelecer seu ponto de vista com o objetivo de obter apoio de outros indivíduos envolvidos no processo.	
	Orientação para o cliente	Receber usuários internos e externos, identificando suas demandas e buscando as melhores alternativas para resolvê-las.	
	Planejamento organizacional	Participar do planejamento das estratégias e ações da instituição, contribuindo para a formulação de propostas viáveis e efetivas.	
	Proatividade	Antecipar as demandas e situações estabelecidas, propondo soluções apropriadas, mesmo quando não solicitadas.	
	Prospecção na gestão pública	Prospectar conhecimentos na área de gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento científico da área.	
Resolução de conflitos	Gerenciar situações em que duas ou mais partes estão em desacordo, buscando resolver o caso, atendendo, na medida do possível, as expectativas dos envolvidos.		
Transferência de conhecimento	Expor conhecimento de forma didática e contextualizada para os mais diversos públicos. Ministrando cursos e palestras.		

	Trabalho em equipe	Integração da equipe, buscando engajamento na execução de tarefas e atividades para alcançar objetivos coletivos.	
3	Competência analítica	Capacidade de identificar o comportamento oportuno de agentes, que geralmente está associado à informação assimétrica.	Awortwi, 2010, p. 737-741
	Integração e diversidade	Trabalhar as relações interpessoais e intergrupais e integração com pessoas de diferentes origens socioculturais.	
	Liderança	Servir de inspiração para o alcance de objetivos sendo defensores e construtores de sociedades mais democráticas, equitativas e justas.	
	Psicologia da mudança	Entender como os trabalhadores pensam e reagem em um ambiente imprevisível.	
	Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	Conhecimentos de TIC e habilidades em sistemas de gerenciamento, padrões de dados, registros e processos de trabalho.	
	Profissionalismo e integridade	Seguir os códigos de ética da administração pública agindo com imparcialidade, integridade, serviço ao público, responsabilidade, dedicação, transparência.	Lock, 2001, <i>apud</i> Awortwi, 2010, p. 737-741
4	Apresentação de ideias	1	Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
	Autoconfiança	1	
	Conceitualização	1	
	Construção e manutenção de uma base de poder	1	
	Gerenciamento de grupo de processos	1	
	Preocupação com o impacto	1	
	Uso diagnóstico de conceitos	1	
	Orientação para eficiência	1	
	Objetividade perceptiva	1	Boyatzis, 1982, Morgan, 1988, Quinn, 1992, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
	Resistência e adaptabilidade	1	
	Proatividade	1	
Alocador de recursos	1	Mintzberg, 1975, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335	
Disseminador de informações	1		
Empreendedorismo	1		
Figura de proa	1		



Gerenciador de Conflitos	1	
Líder	autoridade formal	
Ligações com contatos externos e internos	1	
Monitor	1	
Negociador	resolução de conflitos	
Porta-voz externo	1	
Compreensão da organização como um todo como um sistema	1	Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
Habilidades interpessoais	1	
Uso de técnicas analíticas	1	
Definidor de visão	concentração no propósito básico e na direção	Morgan, 1988, Quinn, 1992, Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
Criar valores e confiança para alcançar a visão	1	
Entrega de transferência intelectual para o serviço	1	Quinn, 1992, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
Analizador - avaliar projetos propostos	1	
Criar senso de entusiasmo	1	
Comunicar onde a organização estará em 20 anos	1	
Concentração em resultados	1	
Enfatizar os valores da organização	1	Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
Influenciar decisões em níveis inferiores	1	
Integrar perspectivas conflitantes	1	
Motivador	desafiar as pessoas com novos objetivos	
Mestre de tarefas	contribuir com conhecimento sobre problemas	
Questionar a equipe	1	
Tomar decisões comerciais e alocar recursos	1	
Estudar tendências emergentes	monitorar, ler, ambiente	Mintzberg, 1975, Morgan, 1988, Hart; Quinn, 1992; <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335

	Construção de competências contextuais	1	Morgan, 1988, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
	Gestão da complexidade	1	
	Habilidades de gerenciamento remoto	1	
	Promover criatividade, aprendizado e inovação	1	
	Uso da tecnologia da informação como uma força transformadora	1	
	Liderança	1	
	Gestão de recursos humanos	1	
	Abertura/confiança	1	Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335
	Autonomia	1	
	Comunicação	1	
	Credibilidade	1	
	Empatia e compreensão	1	
	Formação técnica/experiência	1	
	Habilidades de gerenciamento	1	
	Gestão financeira	1	
	Tomada de decisão	1	
5	Adaptabilidade	1	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Adaptabilidade, disposição para mudanças	1	
	Autonomia na tomada de decisões	1	
	Avaliação das consequências legais das decisões tomadas	1	
	Colaboração com especialistas de outras organizações e unidades estruturais	1	
	Competência em dominar documentos normativos, legais e organizacionais que regulamentam as atividades da organização e suas subdivisões	1	
	Conhecimento da legislação anticorrupção	1	
	Conhecimento das mudanças na esfera do serviço público	1	
	Dedicação ao serviço público	1	

Disciplina e Precisão	1	
Educação especializada	Possuir certificação especializada	
Habilidade de autodesenvolvimento, atualização constante de conhecimentos e reflexão	1	
Habilidade de analisar a dinâmica das atividades utilizando ferramentas estatísticas e analíticas	1	
Habilidade de aplicar corretamente normas e padrões	1	
Habilidades de aplicação de inovações e novidades	1	
Habilidade de aplicar métodos sociopsicológicos de liderança	1	
Habilidade de aplicar métodos administrativos de liderança	1	
Habilidades de apresentação pública	1	
Habilidades de avaliação dos subordinados e dos resultados do seu trabalho	1	
Habilidades de colaboração em equipe	1	
Habilidades de coleta e análise de informações	1	
Habilidade de comunicação	1	
Habilidades de comunicação empresarial e condução de negociações	1	
Habilidades de correspondência comercial	1	
Habilidades de desempenho de funções de mentoria	1	
Habilidades de diagnóstico da cultura organizacional	1	
Habilidade de estabelecer e distribuir tarefas para si mesmo e para subordinados	1	

Habilidades de formação e gestão da imagem do serviço público e municipal	1	
Habilidades de gerenciamento eletrônico de documentos	1	
Habilidades de interação social e colaboração	1	
Habilidade de motivar e incentivar subordinados a alcançar metas estabelecidas	1	
Habilidades de Organização Pessoal do Tempo	1	
Habilidade de organizar a interação com a mídia	1	
Habilidades de persuasão de interlocutores e subordinados	1	
Habilidades de planejamento, organização e coordenação.	1	
Habilidades de planejamento das atividades de unidades estruturais e de seus funcionários.	1	
Habilidades de previsão e avaliação das consequências da implementação de decisões gerenciais	1	
Habilidades e competências de gestão de conflitos	1	
Habilidades para desenvolver e implementar medidas de prevenção de comportamentos suscetíveis à corrupção	1	
Inteligência emocional e empatia	1	
Iniciativa, determinação e resolução	1	
Orientação para o fortalecimento da autoridade dos funcionários públicos	1	

	Orientação para Resultados	1	
	Pensamento criativo e criatividade	1	
	Precisão e atenção aos detalhes	1	
	Proficiência em métodos de gerenciamento de projetos	1	
	Possuir ética e cultura de comportamento dos servidores públicos	1	
	Reflexividade	1	
	Resiliência ao estresse	1	
	Saber adaptar as práticas de governança estrangeira e municipal à sua atividade profissional	1	
	Saber desenvolver projetos e planos de desenvolvimento para a unidade	1	
	Saber avaliar as condições econômicas, sociopolíticas e as consequências da implementação de programas governamentais	1	
	Utilização de tecnologias modernas, incluindo Internet e aplicativos móveis	1	
6	Atitude ética	1	Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441
	Capacidade de articulação Diálogo e negociação	1	
	Capacidade para realizar parcerias	1	
	Capacidade empreendedora	1	
	Comunicação	1	
	Competência política	1	
	Flexibilidade	1	
	Gestão de conflitos	1	
	Iniciativa	1	
	inovação	1	
	liderança	1	
	Orientação para resultados	1	
	Planejamento	1	
	Relacionamento interpessoal	1	
	Responsabilidade	1	
Trabalho em equipe	1		
Visão estratégica	1		

7	Atividade de projetos	1	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22
	Autogestão e desenvolvimento profissional	1	
	Ética e cultura comportamental dos servidores públicos	1	
	Gestão de mudanças	1	
	Informativa-comunicativa	1	
	Organização do fluxo de trabalho	1	
	Organizacional-gerencial	1	
	Orientação para resultados e eficiência no trabalho	1	
	Profissional geral	1	
	Regulatória-legal	1	
	Trabalho em equipe	1	
8	Adaptação a mudanças	1	Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15
	Bom relacionamento interpessoal	1	
	Buscar continuamente atualização e capacitação	1	
	Disposição	1	
	Flexibilidade	1	
	Interação e Comunicação	1	
	Liderança	1	
9	Adaptação a mudanças	1	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429.
	Adesão às leis e regulamentações	Compreende as leis e regulamentos que afetam a operação da organização; garante que a organização aja em conformidade com as leis e regulamentos	
	Autocontrole	1	
	Busca por informações	1	
	Comunicação oral	1	
	Comunicação escrita	1	
	Comprometimento organizacional	1	
	Controlar despesas	1	
	Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders)	É capaz de identificar stakeholders relacionados para alcançar objetivos comuns e concluir tarefas; obtém comprometimento de stakeholders internos e externos usando várias medidas, como declarar objetivos, comunicar-se proativamente e gerenciar expectativas	
	Desenvolvimento de pessoas	1	
Desenvolvimento de parcerias	1		

Direcionamento	Fornecer padrões claros e orientações para que outros completem as tarefas de trabalho conforme o esperado	
Empatia		1
Empreendedorismo		1
Flexibilidade de pensamento		1
Gestão de tecnologia	Reconhece o papel do avanço da tecnologia para facilitar a melhoria de processos e desempenho; utiliza o desenvolvimento atual da tecnologia no local de trabalho para melhorar o desempenho organizacional e de trabalho	
Gestão de recursos humanos	Reconhece problemas de competência de seus subordinados; tem conhecimento de gestão de recursos humanos	
Gestão financeira	Compreende os processos orçamentários da organização; é capaz de calcular e prever o orçamento do programa necessário e determinar os itens de alocação orçamentária	
Gerenciamento de mudanças		1
Gerenciamento de conflitos		1
Iniciativa		1
Inovação		1
Interação social		1
Integridade		1
Liderança		1
Negociação		1
Organização		1
Orientação para a qualidade		1
Orientação para resultados		1
Orientação para autoaprendizagem	Está ciente de suas próprias habilidades e da necessidade de desenvolvê-las; está pessoalmente comprometido com a aprendizagem contínua e age de acordo para aumentar seu conhecimento, habilidades e capacidades necessárias para a realização de tarefas	
Orientação (guiar)		1
Orientação para o serviço		1
Planejamento		1
Pensamento analítico		1
Pensamento conceitual		1
Persuasão	Tem expectativas claras e boa preparação; usa ações ou abordagens apropriadas para convencer os outros ou obter aceitação para ideias, como raciocínio convincente, explicação de vantagens e utilização de especialistas	
Persistência		1
Preocupação com a ordem		1

	Responsividade a influências culturais	1	
	Segurança ocupacional	1	
	Tomada de decisão	1	
	Trabalho em equipe	1	
10	Autoconfiança	1	Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350
	Comportamento interpessoal	Escuta, sensibilidade interpessoal, comportamento flexível e desenvolvimento de colaboradores	
	Comunicação e abertura	1	
	Cooperação	1	
	Consciência ambiental	1	
	Dedicação	1	
	Delegação	1	
	Empreendedorismo	1	
	Flexibilidade	1	
	Habilidades de network	1	
	Iniciativa	1	
	Integridade	1	
	Liderança de equipe	1	
	Orientação para resultados	1	
	Orientação para o cliente	1	
	Pensamento analítico e sintético	1	
	Poder de persuasão	1	
Resiliência	Energia, resistência ao estresse; motivação para o desempenho; capacidade de aprendizado		
Resolução de problemas	Análise de informações, julgamento, flexibilidade conceitual e resolução		
Visão de futuro	1		
11	Comunicação eficaz	1	Skorková, 2016, p. 227
	Capacidade de aprender rapidamente	1	
	Disposição para apoiar a mudança	1	
	Inovação	1	
	Integridade	1	
	Profissionalismo	1	
	Relacionamento interpessoal	1	
	Responsabilidade	1	
	Trabalho em equipe	1	
Maturidade social	Consiste na personalidade individual; deve ser sinônimo de comportamento socialmente responsável, bom, humano e moral	Porvaznik, 2013, <i>apud</i> Skorková, 2016, p. 229	
12	Comunicação eficaz	1	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10
	Criatividade	1	
	Flexibilidade	1	
	Liderança	1	
	Negociação	1	



	Pensamento sistemático	1	
	Planejamento e organização do trabalho	1	
	Tecnologia da Informação e Comunicação	1	
	Trabalho em equipe	1	
13	Apresentação de ideias	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	Freitas; Odelius, 2021, p. 863; 888-889
	Atuação em redes organizacionais	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas	
	Captação de recursos	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	
	Comunicação	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	
	Condução de reuniões	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	
	Distribuição de atividades	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	
	Delegação e gestão participativa	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	
	Desenvolvimento de equipes	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	
	Feedback	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.	
	Gestão de conflitos	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	
Gestão de desempenho	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição.		

Gestão de projetos	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
Gestão do tempo	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.
Gestão de mudanças	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
Habilidade política	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
Habilidades críticas, lógicas e de análise/síntese	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
Liderança e gestão de equipes	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
Orientação para a qualidade	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
Orientação para diversidade e inclusão	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
Orientação para ética e integridade	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
Orientação para imagem institucional	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.
Orientação para legalidade	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.
Orientação para resultados	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.
Orientação para transparência	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.
Planejamento	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.

	Processo de tomada de decisão Participativa	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	
	Relacionamento interpessoal	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	
	Tomada de decisão	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.	
	Visão estratégica	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	
14	Apresentação de ideias	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente.	Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229
	Atuação em redes organizacionais	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas	
	Captação de recursos	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar.	
	Comunicação	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	
	Condução de reuniões	Organiza reuniões com zelo na preparação e divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	
	Distribuição de atividades	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades.	
	Delegação e gestão participativa	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	
	Desenvolvimento de equipes	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências	
	Feedback	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo.	

Gestão de conflitos	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.
Gestão de desempenho	Monitora o desenvolvimento das pessoas, enfatizando a realização de metas, prazos e a qualidade esperada pela instituição.
Gestão de projetos	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.
Gestão do tempo	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e o tempo disponível.
Gestão de mudanças	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.
Habilidade política	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/Instituição, quando solicitado.
Habilidades críticas, lógicas e de análise/síntese	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
Liderança e gestão de equipes	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade.
Orientação para a qualidade	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.
Orientação para diversidade e inclusão	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.
Orientação para ética e integridade	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
Orientação para imagem institucional	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional.
Orientação para legalidade	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.
Orientação para resultados	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.
Orientação para transparência	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e

		divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.	
	Planejamento	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição.	
	Processo de tomada de decisão Participativa	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	
	Relacionamento interpessoal	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	
	Tomada de Decisão	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, e considerando repercussões e opiniões contrárias.	
	Visão estratégica	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	
15	2	Direcionar ações diretas para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações.	Paz; Odelius, 2021, p. 384-385
	2	Monitorar a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho.	
	2	Analisar objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos.	
	2	Elaborar estratégias para alcançar resultados de longo prazo.	
	2	Identificar alternativas estratégicas compatíveis com a realidade organizacional.	
	2	Identificar antecipadamente problemas organizacionais, agindo proativamente para resolvê-los.	
	2	Melhorar continuamente os processos de trabalho para otimizar o uso dos recursos disponíveis (materiais, tecnologia e recursos humanos, por exemplo).	
	2	Identificar previamente mudanças futuras no ambiente de negócios da organização.	
	2	Compreender como as relações entre os objetivos impactam a realização da estratégia organizacional.	
	2	Formular planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridades.	
	2	Elaborar cenários, identificando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para a organização.	
	2	Adaptar-se rapidamente a situações de mudança.	
	2	Encontrar rapidamente as informações necessárias por meio do banco de dados e sistemas da organização.	

	2	Gerenciar conflitos para manter a coesão e a harmonia entre os colaboradores.	
	2	Monitorar o cumprimento dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos.	
	2	Orientar ações, considerando as características dos produtos e serviços oferecidos pela organização.	
	2	Controlar despesas administrativas, visando reduzir os custos de sua unidade e da organização.	
	2	Dar feedbacks continuamente à equipe.	
	2	Promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais.	
	2	Realizar o trabalho com o objetivo de garantir a prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade.	
	2	Promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização.	
	2	Tomar decisões, levando em consideração os possíveis impactos no meio ambiente e na comunidade.	
	2	Gerenciar o relacionamento com os clientes com base no respeito, cortesia e ética.	
	2	Comunicar-se com o cliente de forma clara, objetiva e acessível.	
	2	Buscar ampliar seu conhecimento por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas à sua função.	
	2	Garantir um excelente atendimento ao cliente, buscando atender às suas expectativas.	
	2	Delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem alcançados.	
	2	Orientar o desempenho da equipe, comunicando claramente as expectativas em relação ao desempenho e aos resultados.	
	2	Distribuir adequadamente as tarefas entre os membros da equipe de acordo com as habilidades de cada um.	
	2	Tratar os membros da equipe de forma imparcial.	
16	Pensar em termos de estratégias	Explorar ideias e oportunidades para alcançar objetivos.	Hondegghem; Horton; Scheepers. 2005, p. 567-568; 572
	Extrair o melhor dos indivíduos	Motivação e desenvolvimento da equipe para obter o melhor desempenho possível.	
	Aprender e melhorar	Contar com a experiência e novas ideias para melhorar os resultados.	
	Focar nos resultados	Alcançar resultados proporcionais ao investimento.	
	Dar direção e significado	Criar e comunicar uma visão para o futuro.	
	Produzir um impacto pessoal	Liderar pelo exemplo.	

	Gestão da informação	Entender; processar informações; analisar; integrar; inovar; conceituar; compreender a organização e desenvolver uma visão.	
	Gestão de tarefas	Executar tarefas; estruturar o trabalho; resolver problemas; decidir; organizar; liderar; gerenciar a organização e empreender.	
	Liderar	Ensinar; apoiar; guiar; motivar; coaching/desenvolver; unir/fortalecer uma equipe; liderar equipes e inspirar.	
	Relações interpessoais	Comunicar; ouvir ativamente; trabalhar em equipe; orientação para o serviço; aconselhar; influenciar; estabelecer relacionamentos e construir uma rede	
	Comportamento pessoal	Ser flexível; adaptar-se; demonstrar confiabilidade; comprometer-se; assumir o estresse; desenvolver-se (autoaperfeiçoar-se); alcançar os objetivos e orientação para a organização	
17	liderança transformacional	Influenciar seus subordinados por meio do uso de visão, poder carismático, liderança pelo exemplo, inspiração e capacitação dos subordinados na tomada de decisões, e motivando-os a alcançar os objetivos organizacionais	Bass; Avolio, 1997, Parry, 1998, <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274
	Competência emocional	Ser capaz de autorregular as emoções e considerar e gerenciar as emoções dos outros, ao mesmo tempo em que se é capaz de expressar assertivamente os próprios sentimentos ou emoções	Mayer; Salovey, 1997, Salovey; Grewal, 2005 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274

**Nota 1:** não constava a descrição da competência;

**Nota 2:** não constava o nome da competência.

**Fonte:** Dados dos artigos do portfólio bibliográfico da RSL (2023)

Com base no Quadro 9, procedeu-se ao agrupamento das competências (Bardin, 2016). Para isso, primeiramente foram unificadas as competências repetidas e em seguida comparou-se cada competência com outras que fossem semelhantes ou conexas entre si e então realizou-se o agrupamento em torno de uma competência mais genérica. Desta forma, das 350 competências iniciais, a listagem final das competências levantadas nos artigos do PB ficou reduzida a 277, agrupadas em 43 competências genéricas. O Quadro 10 apresenta o agrupamento das competências encontradas nos artigos do PB.

**Quadro 10 - Competências agrupadas à competência genérica**

#	Competência Genérica	Competências agrupadas à forma genérica
1	Adaptabilidade e disposição para mudanças	Adaptar-se rapidamente a situações de mudança (Paz; Odellius, 2021, p. 384-385); adaptabilidade e disposição para mudanças adaptabilidade (Vasileva, 2018, p. 127-128); adaptação a mudanças (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15); adaptar-se a mudanças e situações que vão além da rotina (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kraven; Genugten, 2020, Ubada <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubada, 2022, p. 4-5).
2	Autocontrole	Autocontrole (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429).

3	Autodesenvolvimento	<p>Buscar ampliar seu conhecimento por meio de cursos, seminários e estudos, não se limitando apenas à sua função (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); aprender e melhorar (Hondegghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); autogestão e desenvolvimento profissional (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22); buscar continuamente atualização e capacitação (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15); habilidade de autodesenvolvimento, atualização constante de conhecimentos e reflexão (Vasileva, 2018, p. 127-128); habilidade de autopercepção, buscando evolução contínua nos aspectos humanos, intelectuais e sociais (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i>, 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i>, 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); orientação para autoaprendizagem (Sudirman <i>et al.</i>, 2019, p 428-429).</p>
4	Busca de informações e tomada de decisão	<p>Encontrar rapidamente as informações necessárias por meio do banco de dados e sistemas da organização (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); busca por informações (Sudirman <i>et al.</i>, 2019, p 428-429); gestão da informação (Hondegghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568, 572); habilidades de coleta e análise de informações e avaliação das consequências legais das decisões tomadas (Vasileva, 2018, p. 127-128); envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões; toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); tomar decisões comerciais e alocar recursos (Hart; Quinn, 1992, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).</p>
5	Colaboração com múltiplos interessados ( <i>stakeholders</i> )	<p>Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); colaboração com especialistas de outras organizações e unidades estruturais (Vasileva, 2018, p. 127-128); é capaz de identificar stakeholders relacionados para alcançar objetivos comuns e concluir tarefas; obtém comprometimento de stakeholders internos e externos usando várias medidas, como declarar objetivos, comunicar-se proativamente com stakeholders e gerenciar expectativas (Sudirman <i>et al.</i>, 2019, p 428-429); ligações com contatos externos e internos (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).</p>
6	Competência política	<p>Competência política (Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); construção e manutenção de uma base de poder (Boyatzis, 1982, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/instituição, quando solicitado (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229).</p>
7	Comportamento pessoal	<p>Abertura/confiança, autonomia e credibilidade (Vilkinas <i>et al.</i>, 1994, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); apresentação de ideias (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); autoconfiança (Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347, 350; Boyatzis, 1982, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); objetividade perceptiva, resistência e adaptabilidade e Apresentação de ideias (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); expõe ideias ou propostas de sua unidade/Instituição de forma organizada e envolvente; gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível; orientação para diversidade e inclusão (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889;</p>



		Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); capacidade de aprender rapidamente e profissionalismo (Skorkova, 2016, p. 227); ser flexível, adaptar-se, demonstrar confiabilidade, comprometer-se, assumir o estresse, desenvolver-se, alcançar os objetivos e orientação para a organização (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); cooperação e resiliência (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350); disposição (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15); flexibilidade de pensamento, persistência e segurança ocupacional (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p 428-429); profissional geral (Altukhova, Vasileva e Mirzoyan, 2018, p. 22) autonomia na tomada de decisões; disciplina e precisão; habilidades de organização pessoal do tempo; precisão e atenção aos detalhes; reflexividade e resiliência ao estresse (Vasileva, 2018, p. 127-128).
8	Comprometimento organizacional e com o serviço público	Realizar o trabalho com o objetivo de garantir a prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade (Paz; Odélius, 2021, p. 384-385); comprometimento organizacional e orientação para o serviço (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p 428-429); dedicação (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350); dedicação ao serviço público (Vasileva, 2018, p. 127-128); enfatizar os valores da organização (Hart e Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); identificar nuances históricas e práticas comuns à administração pública, tentando compreender cuidadosamente seu contexto e transformá-los, se necessário; prospectar conhecimentos na área de gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento científico da área (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); orientação para eficiência (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço público de qualidade e demonstrando orgulho institucional (Freitas; Odélius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); orientação para o fortalecimento da autoridade dos funcionários públicos (Vasileva, 2018, p. 127-128).
9	Comunicação	Comunicar-se com o cliente de forma clara, objetiva e acessível (Paz; Odélius, 2021, p. 384-385); praticar e adaptar ideias, informações e conhecimentos em diversos contextos; expor conhecimento de forma didática e contextualizada para os mais diversos públicos, ministrar cursos e palestras (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); comunicação (Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); comunicar-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais (Freitas; Odélius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); comunicação e abertura (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350); comunicação eficaz (Skorkova, 2016, p. 227; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10); comunicação escrita e oral (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); disseminador de informações e porta-voz externo (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); habilidades de comunicação; comunicação empresarial e condução de negociações (Vasileva, 2018, p. 127-128); informativa-comunicativa (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22); interação e comunicação (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15);
10	Consciência ambiental e social	Promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com questões sociais; promover o envolvimento da sociedade nas ações realizadas pela organização; tomar decisões, levando em consideração os possíveis impactos no meio ambiente e na

		comunidade (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); consciência ambiental (Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350).
11	Criatividade	Criatividade (Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10); pensamento criativo e criatividade (Vasileva, 2018, p. 127-128); promover criatividade, aprendizado e inovação (Morgan, 1988 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).
12	Delegação	Delegação (Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350); distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências, e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre as pessoas ou unidades; delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); habilidade de estabelecer e distribuir tarefas para si mesmo e para subordinados (Vasileva, 2018, p. 127-128).
13	Educação técnica/especializada	Possuir certificação especializada (Vasileva, 2018, p. 127-128); formação técnica/experiência (Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).
14	Empatia e compreensão	Empatia (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); imaginar as experiências de outras pessoas, especialmente aquelas que se beneficiam da instituição em relação às suas demandas e expectativas (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo e Ubeda, 2022, p. 4-5); empatia e compreensão (Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).
15	Empreendedorismo	Capacidade empreendedora (Tamada e Cunha, 2022, p. 440-441); Empreendedorismo (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350).
16	Ética e integridade	Atitude ética (Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); ética e cultura comportamental dos servidores públicos (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22); pauta suas ações, decisões e relações pela ética e integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); possuir ética e cultura de comportamento dos servidores públicos (Vasileva, 2018, p. 127-128); integridade (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350; Skorkova, 2016, p. 227); seguir os códigos de ética da administração pública agindo com imparcialidade, integridade, serviço ao público, responsabilidade, dedicação, transparência (Lock, 2001 <i>apud</i> Awortwi, 2010, p. 737-741).
17	Gestão de mudanças	Conhecimento das mudanças na esfera do serviço público (Vasileva, 2018, p. 127-128); disposição para apoiar a mudança (Skorkova, 2016, p. 227); gerenciamento de mudanças (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); entender como os trabalhadores pensam e reagem em um ambiente imprevisível (Awortwi, 2010, p. 737-741).
18	Gestão de projetos	Avaliar projetos propostos (Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); atividade de projetos (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22); compreensão do processo para gerenciar processos e projetos sob sua responsabilidade, medindo os resultados obtidos através de indicadores pré-determinados (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); gerencia projetos,

		monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores (Freitas; Odélius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); proficiência em métodos de gerenciamento de projetos; saber desenvolver projetos e planos de desenvolvimento para a unidade (Vasileva, 2018, p. 127-128).
19	Gestão de Recursos	Alocador de recursos (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); capta pessoas e recursos - financeiros, estruturais, tecnológicos etc. - apresentado as realizações atuais da unidade/Instituição e as melhorias que se espera implementar (Freitas; Odélius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); gerenciar, quantitativa e qualitativamente, o recursos sob sua responsabilidade, incluindo materiais, financeiros, patrimoniais e humanos (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5).
20	Gestão de equipes	Dar feedbacks continuamente à equipe; tratar os membros da equipe de forma imparcial; delegar atividades, esclarecendo para a equipe os papéis e objetivos a serem alcançados; orientar o desempenho da equipe, comunicando claramente as expectativas em relação ao desempenho e aos resultados; distribuir adequadamente as tarefas entre os membros da equipe de acordo com as habilidades de cada um; orientar ações, considerando as características dos produtos e serviços oferecidos pela organização (Paz; Odélius, 2021, p. 384-385); incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que elas expressem suas competências; dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, e mostrando-se aberto ao diálogo; monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos, e qualidade esperados pela Instituição (Freitas; Odélius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odélius, 2022, p. 227-229); desenvolvimento de parcerias e de pessoas; fornecer padrões claros e orientações para que outros completem as tarefas de trabalho conforme o esperado; reconhece problemas de competência de seus subordinados; tem conhecimento de gestão de recursos humanos (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); motivação e desenvolvimento da equipe para obter o melhor desempenho possível (Hondegghem, Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); Gestão de recursos humanos (Morgan, 1988, Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); habilidade de motivar e incentivar subordinados a alcançar metas estabelecidas; habilidades de avaliação dos subordinados e dos resultados do seu trabalho; habilidades de persuasão de interlocutores e subordinados (Vasileva, 2018, p. 127-128).
21	Gestão de recursos orçamentários e financeiros	Controlar despesas administrativas visando reduzir os custos de sua unidade e da organização (Paz; Odélius, 2021, p. 384-385); controlar despesas; compreende os processos orçamentários da organização; é capaz de calcular e prever o orçamento do programa necessário e determinar os itens de alocação orçamentária (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); gestão financeira (Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).
22	Iniciativa e proatividade	Iniciativa (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350; Skorkova, 2016, p. 227; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); iniciativa; determinação e resolução (Vasileva, 2018, p. 127-128); proatividade (Boyatzis, 1982, Morgan, 1988, Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15); antecipar as demandas e situações estabelecidas, propondo resoluções apropriadas, mesmo quando não solicitadas (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017,

		Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5).
23	Inovação	Inovação (Skorkova, 2016, p. 227; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); habilidades de aplicação de inovações e novidades (Vasileva, 2018, p. 127-128).
24	Inteligência emocional	Inteligência emocional e empatia (Vasileva, 2018, p. 127-128); competência emocional; ser capaz de autorregular as emoções e considerar e gerenciar as emoções dos outros (Mayer; Salovey, 1997, Salovey; Grewal, 2005 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274).
25	Legislação	Compreende as leis e regulamentos que afetam a operação da organização; garante que a organização aja em conformidade com as leis e regulamentos (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); conhecimento da legislação anticorrupção; habilidade de aplicar corretamente normas e padrões (Vasileva, 2018, p. 127-128); respeita normas aplicáveis à sua unidade/Instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230), regulatória-legal (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 23).
26	Liderança	Liderança (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Morgan, 1988, Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); criar valores e confiança para alcançar a visão (Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); habilidade de aplicar métodos administrativos de liderança e métodos sociopsicológicos de liderança (Vasileva, 2018, p. 127-128); autoridade formal (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); habilidade de liderar uma equipe, supervisionando-a, inspirando-a e conduzindo-a para o pleno alcance dos objetivos estabelecidos (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); servir de inspiração para o alcance de objetivos sendo defensores e construtores de sociedades mais democráticas, equitativas e justas (Awortwi, 2010, p. 737-741); lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, e criando um senso comum de responsabilidade (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230); liderança e orientação; tem expectativas claras e boa preparação; usa ações ou abordagens apropriadas para convencer os outros ou obter aceitação para ideias, como raciocínio convincente, explicação de vantagens e utilização de especialistas (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-428); liderança de equipe; poder de persuasão (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350); criar senso de entusiasmo; questionar a equipe e desafiar as pessoas com novos objetivos (Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); ensinar; apoiar; guiar; motivar; coaching/desenvolver; unir/fortalecer uma equipe; liderar equipes e inspirar; liderar pelo exemplo (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); Influenciar seus subordinados por meio do uso de visão, poder carismático, liderança pelo exemplo, inspiração e capacitação dos subordinados na tomada de decisões, e motivando-os a alcançar os objetivos organizacionais (Bass; Avolio, 1997, Parry, 1998 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274).
27	Metodologias e processos de trabalho	Monitorar o cumprimento dos processos sob sua responsabilidade, observando leis, normas e procedimentos estabelecidos; melhorar continuamente os processos de trabalho para otimizar o uso dos recursos disponíveis; monitorar a qualidade dos processos internos para evitar retrabalho (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); competência em dominar documentos normativos, legais e organizacionais que regulamentam as atividades da organização e

		suas subdivisões (Vasileva, 2018, p. 127-128); gestão de grupo de processos (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); orientação para a qualidade (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230).
28	Negociação	Negociação (Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); negociador (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); discutir e estabelecer seu ponto de vista com o objetivo de obter apoio de outros indivíduos envolvidos no processo (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); capacidade para realizar parcerias; capacidade de articulação diálogo e negociação; negociação (Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441).
29	Orientação para o cliente	Gerenciar o relacionamento com os clientes com base no respeito, cortesia e ética; garantir um excelente atendimento ao cliente, buscando atender às suas expectativas (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); orientação para o cliente (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350); receber usuários internos e externos, identificando suas demandas e buscando as melhores alternativas para resolvê-las (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5);
30	Orientação para resultados	Orientação para resultados (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); concentração em resultados (Hart e Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); focar nos resultados (Hondegheem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230); orientação para resultados e eficiência no trabalho (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22).
31	Pensamento analítico	Pensamento analítico (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); pensamento analítico e sintético (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350); uso de técnicas analíticas (Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); analisar e sintetizar dados e informações, emitindo documentos adequados às necessidades do solicitante e processando-os pelo meio apropriado e dentro do prazo estipulado (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-6); capacidade de identificar o comportamento oportuno de agentes, que geralmente está associado à informação assimétrica (Awortwi, 2010, p. 737-741).
32	Pensamento conceitual	Pensamento conceitual (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); conceitualização e uso diagnóstico de conceitos (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335).
33	Pensamento sistemático	Pensamento sistemático (Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10); interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229).
34	Planejamento e organização	Planejamento (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); planejamento e organização do trabalho (Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10); habilidades de planejamento das atividades de unidades estruturais e de seus funcionários; habilidades de planejamento, organização e coordenação (Vasileva, 2018, p. 127-128); organização, preocupação com a ordem (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429) organização do fluxo de

		trabalho, organizacional-gerencial (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22); planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades em conformidade com as necessidades futuras da unidade/Instituição (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); participar do planejamento das estratégias e ações da instituição, contribuindo para a formulação de propostas viáveis e efetivas (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo e Ubeda, 2022, p. 4-5).
35	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal (Skorkova, 2016, p. 227; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); bom relacionamento interpessoal (Gomes, Barbosa; Cassundé, 2021, p.15); habilidades interpessoais (Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); escuta, sensibilidade interpessoal, comportamento flexível e desenvolvimento de colaboradores (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350); comunicar, ouvir ativamente, trabalhar em equipe, orientação para o serviço, aconselhar, influenciar, estabelecer relacionamentos e habilidades de network (Hondegheem, Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); trabalhar as relações interpessoais e intergrupais e integração com pessoas de diferentes origens socioculturais (Awortwi, 2010, p. 737-741).
36	Resolução de problemas e conflitos	Gestão de conflitos (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); gerenciador de conflitos (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> VIRTANEN, 2000, p. 335); análise de informações, julgamento, flexibilidade conceitual e resolução (Hondegheem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350); gerenciar conflitos para manter a coesão e a harmonia entre os colaboradores (Paz e Odelius, 2021, p. 384-385); gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); habilidades e competências de gestão de conflitos (Vasileva, 2018, p. 127-128); integrar perspectivas conflitantes (Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); gerenciar situações em que duas ou mais partes estão em desacordo, buscando resolver o caso, atendendo, na medida do possível, as expectativas dos envolvidos (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5).
37	Responsabilidade	Responsabilidade (Skorkova, 2016, p. 227; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441).
38	Tecnologia da informação e comunicação (TIC)	Tecnologia da Informação e Comunicação (Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10); habilidades de gerenciamento remoto; uso da tecnologia da informação como uma força transformadora (Morgan, 1988, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); habilidades de gerenciamento eletrônico de documentos; utilização de tecnologias modernas, incluindo Internet e aplicativos móveis (Vasileva, 2018, p. 127-128); trabalhar com diferentes ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, tornando o cotidiano mais eficiente (Lazenby, 2010, HAUPT <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5); reconhece o papel do avanço da tecnologia para facilitar a melhoria de processos e desempenho; utiliza o desenvolvimento atual da tecnologia no local de trabalho para melhorar o desempenho organizacional e de trabalho (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); conhecimento, habilidades e atributos pessoais de um gestor público que lhe permitem alcançar a efetividade em TI no cumprimento de seus

		deveres no serviço público (Sambamurthy; Zmud, 1994, 1997 <i>apud</i> Ni; Chen, 2016, p. 195); conhecimentos de TIC e habilidades em sistemas de gerenciamento, padrões de dados, registros e processos de trabalho (Awortwi, 2010, p. 737-741).
39	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe (Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10; Skorkova, 2016, p. 227; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); habilidades de colaboração em equipe (Vasileva, 2018, p. 127-128); integração da equipe, buscando engajamento na execução de tarefas e atividades para alcançar objetivos coletivos (Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5).
40	Transparência	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida (Freitas e Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229).
41	Visão estratégica	Visão estratégica (Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441); visão de futuro (Hondegghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350); comunicar onde a organização estará em 20 anos (Hart e Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); concentração no propósito básico e na direção (Morgan, 1988, Quinn, 1992, Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); criar e comunicar uma visão para o futuro; explorar ideias e oportunidades para alcançar objetivos (Hondegghem, Horton; e Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); elaborar estratégias para alcançar resultados de longo prazo; analisar objetivos estratégicos, desdobrando-os em metas coerentes para unidades, equipes e indivíduos; identificar alternativas estratégicas compatíveis com a realidade organizacional; identificar antecipadamente problemas organizacionais, agindo proativamente para resolvê-los; identificar previamente mudanças futuras no ambiente de negócios da organização; compreender como as relações entre os objetivos impactam a realização da estratégia organizacional; formular planos, estabelecendo objetivos, metas, atribuições, prazos e prioridades; elaborar cenários, identificando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para a organização (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385); estudar tendências emergentes (Mintzberg, 1975, Morgan, 1988, Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229).
42	Visão Sistêmica	Compreensão do todo da organização como um sistema (Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); saber avaliar as condições econômicas, sociopolíticas e as consequências da implementação de programas governamentais; habilidades de previsão e avaliação das consequências da implementação de decisões gerenciais (Vasileva, 2018, p. 127-128); direcionar ações diretas para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais a partir da análise do papel das diferentes unidades funcionais e suas interações (Paz; Odelius, 2021, p. 384-385).
43	Outras	Construção de competências contextuais; gestão da complexidade (Morgan, 1988 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); entrega de transferência intelectual para o serviço (Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); figura de proa (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); preocupação com o impacto (Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); interação social e responsividade a influências culturais (Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429); influenciar decisões em níveis inferiores; contribuir com conhecimento sobre problemas (Hart e Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen,

	2000, p. 335); monitor (Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335); gestão de tarefas (Hondegghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572); maturidade social (Skorkova, 2016, p. 227); condução de reuniões : orientação para diversidade e inclusão (Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229); habilidade de analisar a dinâmica das atividades utilizando ferramentas estatísticas e analíticas; habilidade de organizar a interação com a mídia; habilidades de apresentação pública; habilidades de desempenho de funções de mentoria; habilidades de diagnóstico da cultura organizacional; habilidades de formação e gestão da imagem do serviço público e municipal; habilidades de gerenciamento; habilidades de interação social e colaboração; habilidades para desenvolver e implementar medidas de prevenção de comportamentos suscetíveis à corrupção; saber adaptar as práticas de governança estrangeira e municipal à sua atividade profissional (Vasileva, 2018, p. 127-128).
--	--

**Fonte: Autoria própria (2023)**

As quarenta e três competências genéricas apresentadas no Quadro 10 serviram de base para a composição do questionário de pesquisa o qual é detalhado na seção secundária 4.2.

#### 4.1.5 Lente 5 - importância / essencialidade

Buscou-se através desta lente identificar, nos artigos do PB, aquelas competências individuais mencionadas como mais importantes e aquelas consideradas essenciais para a função de gestor(a) na administração pública, mas alinhadas às funções de gestor(a) de contratos administrativos.

Dos dezessete artigos do PB, onze não mencionaram competências individuais importantes ou essenciais (Ni; Chen 2016; Avaristo; Ubeda, 2022; Awortwi, 2010; Tamada; Cunha, 2022; Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021; Hondegghem; Vandermeulen, 2000; Skorková, 2016; Freitas; Odelius, 2021, 2022; Hondegghem; Horton; Scheepers, 2005). Quatro artigos apresentaram competências consideradas como importantes (Ni; Chen 2016; Vasileva, 2018; Krpálek *et al.*, 2021; Paz; Odelius, 2021), um (Matjie, 2018) apresentou as essenciais e um artigo (Sudirman *et al.*, 2019) apresentou ambas. O Quadro 11 apresenta as competências individuais consideradas importantes, as essenciais e os respectivos artigos e autores.

**Quadro 11 - Competências individuais importantes e essenciais conforme o PB**

	<b>Competência individuais</b>	<b>Artigo(s) do PB</b>	<b>Autor(es)</b>
<b>Importantes</b>	Autodesenvolvimento	5	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Busca por informações	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421
	Comunicação	9 e 12	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 14
	Criatividade	12	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10



	Delegação	5	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Disciplina e precisão	5	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Flexibilidade	12	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10
	Gestão de equipes	5-15	Vasileva, 2018, p. 127-128; Freitas; Odelius, 2021 <i>apud</i> Paz; Odelius, 2021, p. 387
	Inovação	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429
	Liderança	12	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10
	Negociação	12	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10
	Organização pessoal do tempo	5	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Orientação para resultados	5-15	Vasileva, 2018, p. 127-128; Freitas; Odelius, 2021 <i>apud</i> Paz; Odelius, 2021, p. 387
	Pensamento analítico	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421
	Planejamento e organização	9 e 12	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 14
	Resiliência ao estresse	5	Vasileva, 2018, p. 127-128
	Trabalho em equipe	12	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10
	Tecnologia da informação e Comunicação	1 e 12	Sambamurthy; Zmud, 1994, 1997 <i>apud</i> Ni; Chen, 2016, p. 195; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10
<b>Essenciais</b>	Busca por informações	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421
	Competências emocionais	17	Mayer; Salovey, 1997, Salovey; Grewal, 2005 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274
	Comunicação	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421
	Liderança	17	Bass; Avolio, 1997, Parry, 1998 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274
	Pensamento analítico	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421
	Planejamento e organização	9	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 421

Fonte: Autoria própria (2023)

Após a finalização desta última lente da análise sistêmica, foi realizada uma análise para a escolha das competências para a composição do questionário de pesquisa aplicado aos especialistas, a qual será apresentada na próxima subseção.

#### 4.2 Competências para o Instrumento de Pesquisa com base na RSL

Visando, principalmente, à facilitação na aplicação dos questionários e tendo o cuidado de não tornar a tarefa de respondê-los extensa e cansativa, optou-se pela escolha das competências que estavam mais alinhadas à função de gestor(a) de contratos administrativos.

Para efetuar a escolha, baseou-se nas competências genéricas apresentadas no Quadro 10 e nas competências apontadas como importantes ou essências apresentadas no Quadro 11. Por conseguinte, vinte competências foram escolhidas para a composição do questionário da pesquisa. Essas vinte competências são listadas no Quadro 12.

**Quadro 12 - Competências escolhidas para o questionário da pesquisa**

#	Competências	Fonte
1	Autocontrole	Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429.
2	Busca de informações e tomada de decisão	Freitas e Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568, 572; Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
3	Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders)	Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335 Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
4	Comunicação	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubada <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubada, 2022, p. 4-5; Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Skorkova, 2016, p. 227; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335.
5	Empatia e compreensão	Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubada <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubada, 2022, p. 4-5; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335.
6	Ética e integridade	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347;350; Lock, 2001 <i>apud</i> Awortwi, 2010, p. 737-741; Skorkova, 2016, p. 227; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
7	Gestão de equipes	Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572; Morgan, 1988, Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
8	Gestão de recursos orçamentários e financeiros	Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335.
9	Iniciativa e proatividade	Boyatzis, 1982, Morgan, 1988, Quinn, 1992, <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubada <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubada, 2022, p. 4-5; Skorkova, 2016, p. 227; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
10	Inteligência emocional	Mayer; Salovey, 1997, Salovey; Grewal, 2005, <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274; Vasileva, 2018, p. 127-128.
11	Legislação	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 23; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
12	Liderança	Awortwi, 2010, p. 737-741; Bass; Avolio, 1997, Parry, 1998 <i>apud</i> Matjie, 2018, p. 1274; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230; Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021, p.15; Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350;

		Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5; 10; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5; Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Morgan, 1988, Vilkinas <i>et al.</i> , 1994 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-428; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
13	Metodologias e processos de trabalho	Boyatzis, 1982 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230; Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
14	Negociação	Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5; Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441.
15	Orientação para resultados	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-230; Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Hondeghem; Horton; Scheepers, 2005, p. 567-568; 572; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
16	Pensamento analítico	Awortwi, 2010, p. 737-741; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350; Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-6; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429.
17	Planejamento e organização	Altukhova; Vasileva; Mirzoyan, 2018, p. 22; Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
18	Resolução de problemas e conflitos	Freitas; Odelius, 2021, p. 863, 888-889; Freitas; Odelius, 2022, p. 227-229; Hart; Quinn, 1992 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Hondeghem; Vandermeulen, 2000, p. 347; 350; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5; Mintzberg, 1975 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Tamada; Cunha, 2022, p. 440-441; Vasileva, 2018, p. 127-128.
19	Tecnologia da informação e comunicação	Awortwi, 2010, p. 737-741; Krpálek <i>et al.</i> , 2021, p. 5;10; Lazenby, 2010, Haupt <i>et al.</i> , 2017, Kruyen; Genugten, 2020, Ubeda <i>et al.</i> , 2017 <i>apud</i> Avaristo; Ubeda, 2022, p. 4-5; Morgan, 1988 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Sambamurthy; Zmud, 1994, 1997 <i>apud</i> Ni; Chen, 2016, p. 195; Sudirman <i>et al.</i> , 2019, p. 428-429; Vasileva, 2018, p. 127-128.
20	Visão sistêmica	Katz, 1974 <i>apud</i> Virtanen, 2000, p. 335; Paz; Odelius, 2021, p. 384-385; Vasileva, 2018, p. 127-128.

**Fonte: Autoria própria (2023)**

A partir das competências listadas no Quadro 12, foi elaborado o instrumento de pesquisa (Apêndice C, página 152) conforme procedimentos detalhados no item 3.4.2 para ser apresentado aos especialistas participantes da pesquisa. Importante destacar que além das competências relacionadas no instrumento de pesquisa, os

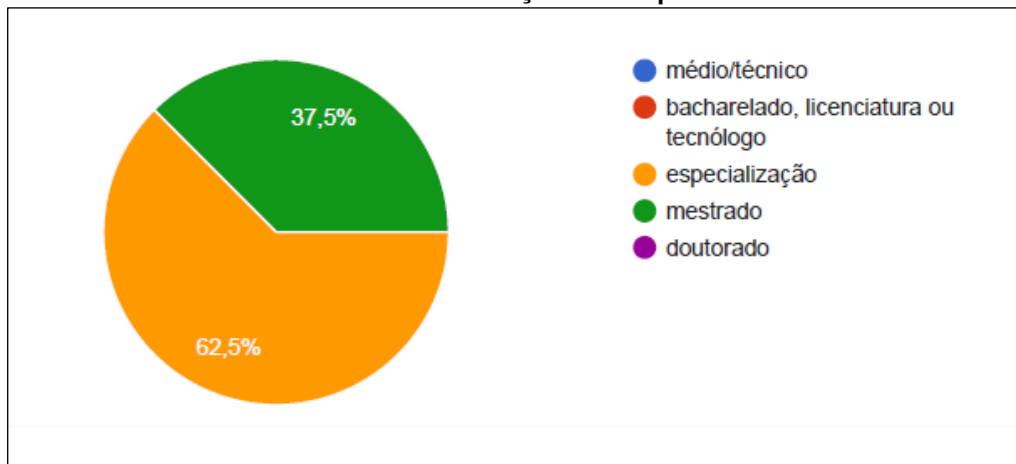
especialistas tiveram a oportunidade de mencionar outras que não estivessem listadas.

### 4.3 Perfil dos Especialistas Participantes

Nesta subseção serão apresentados os dados referentes ao perfil dos oito especialistas que participaram da pesquisa. Os dados que serão apresentados a seguir foram retirados do Questionário 1. Considerando a questão do anonimato dos participantes, nas questões que for necessária a distinção das respostas, os mesmos serão denominados pelas oito primeiras letras do alfabeto português.

Quanto ao grau de instrução escolar, conforme verifica-se no Gráfico 4, 62,5% dos especialistas possuíam especialização e 37,5% mestrado, sendo todos pós-graduados.

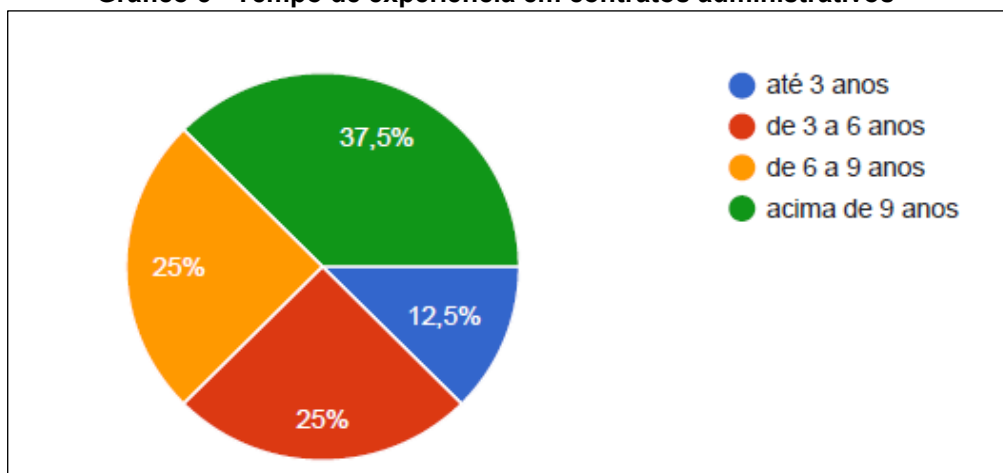
**Gráfico 4 - Grau de instrução dos especialistas**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Embora a pesquisa não tenha investigado a área de formação específica de cada especialista, o resultado mostra que todos esses profissionais possuíam ensino superior.

Quanto ao tempo de experiência profissional relacionado às atividades com contratos administrativos, conforme apresentado no Gráfico 5, 37,5% dos especialistas possuíam mais de nove anos, 25% entre seis e nove anos, 25% entre três e seis anos e somente 12,5% até três anos.

**Gráfico 5 - Tempo de experiência em contratos administrativos**

Fonte: Autoria própria (2023)

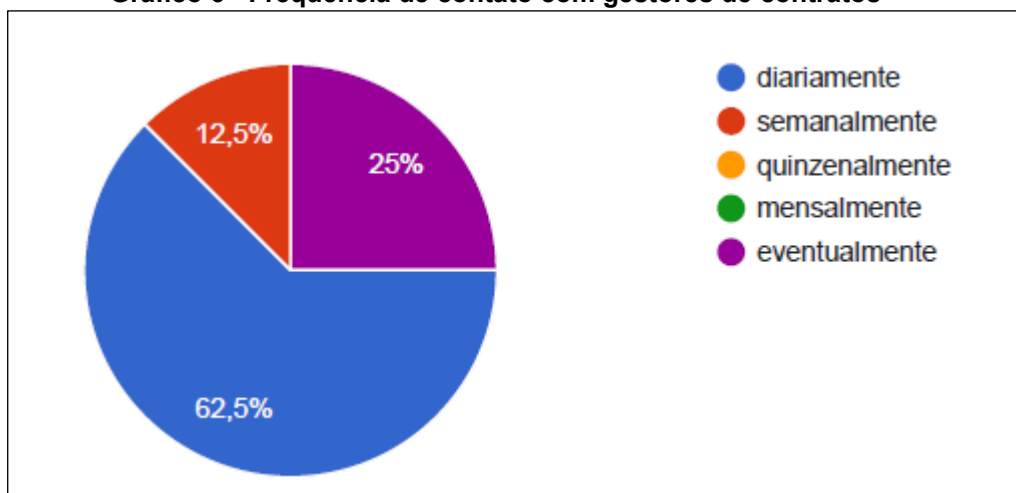
Os especialistas foram solicitados a descrever, de maneira geral, quais eram suas atribuições em relação aos contratos administrativos. De maneira geral, as atribuições declaradas pelos especialistas foram genéricas e destacaram aspectos das atividades relacionadas a contratos administrativos. O especialista D declarou que era chefe de unidade e as suas atividades envolviam contratos, atas e pagamentos. Já o especialista B disse que atuava na fiscalização de contratos e no auxílio aos demais fiscais de contratos acerca da execução dos mesmos.

O especialista F declarou que sua atribuição era fiscalizar obras de construção civil, elétrica, entre outras. No caso do especialista A, além de ser chefe de departamento e gestor de contrato, ele era responsável por orientar gestores e fiscais nas diversas práticas e entendimentos legais que envolviam a fiscalização de contratos. O especialista H destacou que atuava na coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica e administrativa dos contratos de obras e reformas.

Em relação ao especialista C, o mesmo declarou que atuava na orientação sobre os procedimentos de formalização dos contratos e na designação de gestores e fiscais. Tanto o especialista G como o E declararam que eram chefes do departamento de contratos e este último destacou que acompanhava toda a "vida" de uma contratação, inclusive após seu encerramento.

Quanto à frequência de contato que os especialistas tinham com gestores de contratos, a maioria (62,5%) respondeu que esse contato era diário, 25% declarou que eventualmente tinha contato com gestores de contratos e 12,5% afirmou que o contato era semanal, conforme é mostrado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Frequência de contato com gestores de contratos



Fonte: Autoria própria (2023)

Na próxima subseção serão apresentadas informações dadas pelos especialistas sobre a gestão de contratos administrativos na instituição a qual estavam vinculados.

#### 4.4 Gestão de Contratos Administrativos nas Universidades Pesquisadas

Nesta subseção serão apresentadas informações referentes à gestão de contratos administrativos nas instituições pesquisadas com base nas respostas dadas pelos especialistas participantes.

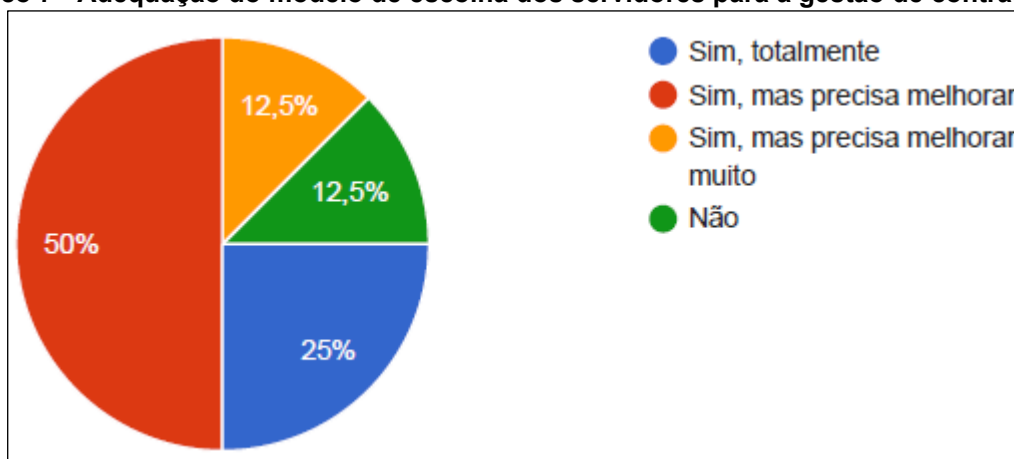
Os especialistas foram solicitados a descrever como era o processo de escolha dos servidores para exercerem as atribuições de gestão de contratos na instituição a qual estavam vinculados. O especialista D declarou que a escolha era feita pelo superintendente com o auxílio das unidades de contratos. No caso do especialista B, os fiscais ou gestores eram escolhidos de acordo com a sua formação técnica (edificação, eletrotécnica, engenheiros) para atuarem na fiscalização da execução de serviços de manutenção predial ou obras. Também relacionado a obras, o especialista F afirmou que, devido ao número reduzido de engenheiros, a escolha era de acordo com a quantidade de obras que cada um tinha para fiscalizar.

O especialista A declarou que, na sua instituição, as áreas requisitantes em cada *campi* ou Pró-Reitoria/secretaria são quem possuem a *expertise* de indicar os gestores e fiscais e que, na maioria das vezes, observava-se o conhecimento técnico do servidor relacionado ao serviço a ser fiscalizado. De forma semelhante, na instituição do especialista G o setor demandante tem, na sua estrutura, o gestor de contratos indicado pelo próprio setor.

Já o especialista H afirmou que na instituição a qual está vinculado, a atuação como gestor era condicionada ao cargo ocupado, sendo que os servidores que atuavam na coordenação ou direção assumiam automaticamente a atribuição para gestão de contratos administrativos. O especialista C destacou que a gestão contratual era atribuída ao ordenador de despesas e a fiscalização técnica ficava a cargo do servidor que tinha maior contato com o serviço prestado. Finalizando este grupo de respostas, o especialista E destacou que havia carência de servidores e por isso não existiam muitas alternativas de escolha, senão aproveitar aqueles que se dispunham a trabalhar com contratos, mas que o perfil do servidor era levado em conta.

Os especialistas foram questionados se consideravam adequado o modelo de escolha dos servidores, que haviam descrito na pergunta anterior, para exercerem as atribuições de gestão de contratos, adotado nas instituições nas quais estavam vinculados. O Gráfico 7 apresenta as respostas obtidas.

**Gráfico 7 - Adequação do modelo de escolha dos servidores para a gestão de contratos**



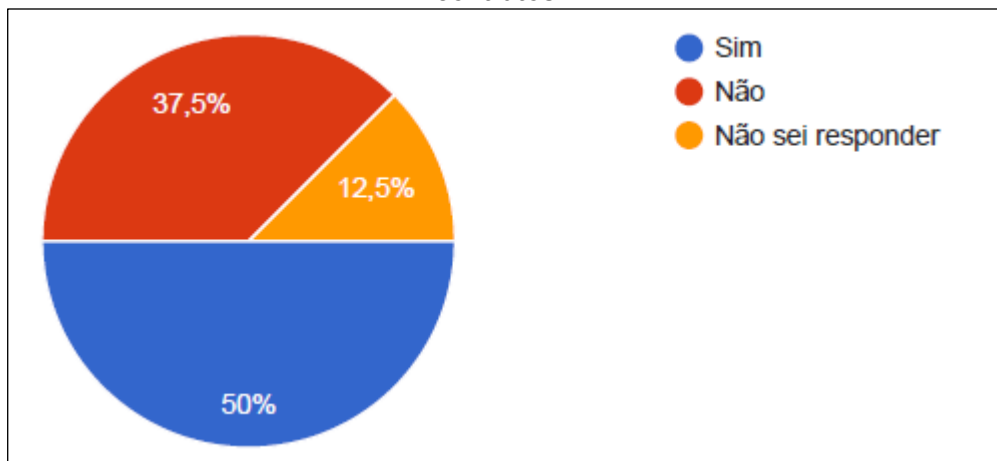
**Fonte: Autoria própria (2023)**

Conforme observa-se no Gráfico 7, 25% dos especialistas consideraram totalmente adequado o modelo que haviam descrito na questão anterior, para a escolha dos servidores para exercerem as atribuições de gestão de contratos. A metade dos especialistas (50%) considerou o modelo adequado, mas precisava melhorar. Para 12,5%, o modelo era adequado, mas precisava melhorar muito e para 12,5% o modelo não era adequado.

Outra questão feita aos especialistas foi se a formação acadêmica na área do objeto do contrato era considerada na escolha dos gestores de contratos. Os resultados apresentados no Gráfico 8, mostram que 50% responderam que esse

questão era considerado, 37,5% responderam que a formação acadêmica não era considerada e 12,5% não souberam responder.

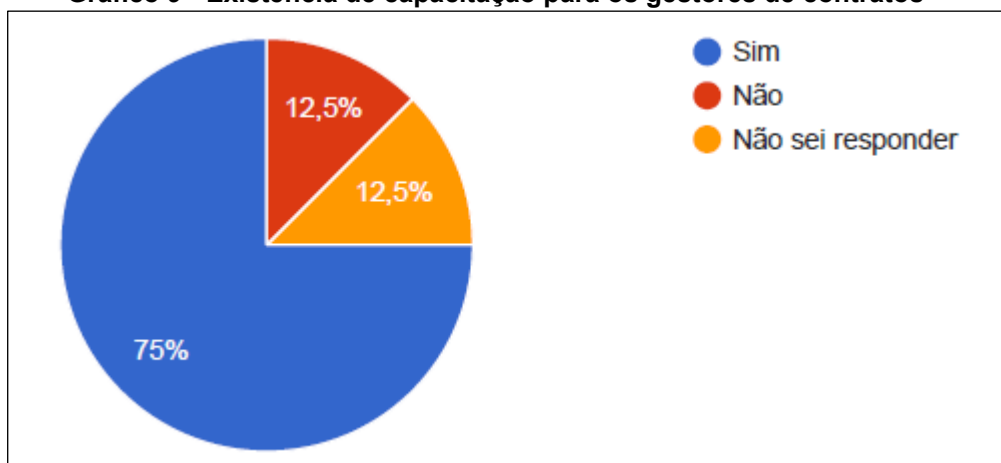
**Gráfico 8 - Formação acadêmica na área do objeto do contrato para escolha dos gestores de contratos**



Fonte: Autoria própria (2023)

Sobre capacitação para a gestão de contratos, os especialistas foram questionados se havia algum tipo de capacitação para os gestores de contratos e, caso positivo, que esses tipos de capacitação fossem descritos. As respostas sobre a existência ou não desse tipo de capacitação são mostradas no Gráfico 9.

**Gráfico 9 - Existência de capacitação para os gestores de contratos**



Fonte: Autoria própria (2023)

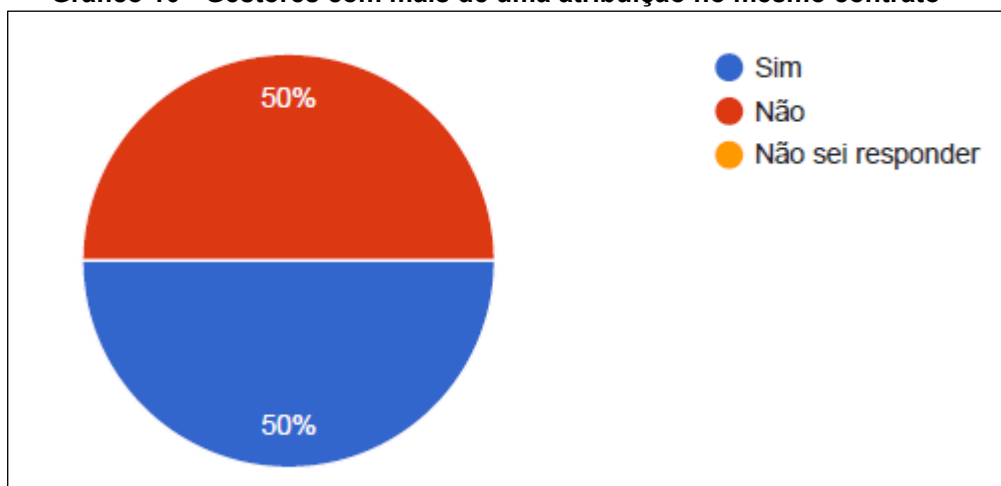
Conforme é apresentado no Gráfico 9, a maioria dos especialistas (75%) respondeu que havia algum tipo de capacitação para os gestores de contratos, 12,5% responderam que não havia e 12,5% não souberam responder. As capacitações descritas, entre aqueles que afirmaram haver algum tipo de capacitação aos gestores de contratos, foram: fiscalização de obras (F); lei geral de proteção de dados – LGPD (F); seminários (A); cursos resultantes do levantamento anual das necessidades de



capacitação (H); cursos relacionados à NLLC (C); cursos internos (G e E) e cursos externos (E).

Os especialistas foram questionados sobre a existência de gestores com mais de uma atribuição na equipe de fiscalização de um mesmo contrato, como quando, por exemplo, um(a) servidor(a) é gestor(a) e ao mesmo tempo fiscal técnico(a). As respostas são apresentadas no Gráfico 10.

**Gráfico 10 - Gestores com mais de uma atribuição no mesmo contrato**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

A metade dos especialistas, como mostra o Gráfico 10, respondeu que havia gestores com mais de uma atribuição na equipe de fiscalização do mesmo contrato. De forma contrária, a outra metade respondeu que não havia gestores exercendo outras atribuições dentro da equipe de fiscalização de um mesmo contrato.

A segregação de funções é um dos princípios adotados pela NLLC (BRASIL, 2021, p. 2) para evitar-se acumulações de funções por um agente público no âmbito das licitações e contratações, incluindo-se aqueles agentes que atuarão na gestão e fiscalização de contratos. A existência de servidores com mais de uma atribuição dentro da equipe de fiscalização, confirmada por 50% dos especialistas, apontou para uma situação que necessitará de revisão por parte das universidades que se encontravam com essa ocorrência considerando-se o princípio da segregação de funções da NLLC e que poderá ter impactos na GPC.

Os especialistas tiveram a oportunidade de, caso o quisessem, efetuar observações ou considerações relativas à gestão de contratos administrativos em uma questão aberta. A maioria dos especialistas utilizaram essa opção e algumas dessas anotações serão apresentadas a seguir.

Houve destaque para a atuação, de forma segura, na gestão de contratos devido à especificidade da unidade e ao volume de recursos envolvidos, como é o caso do especialista D que argumenta:

Trabalho em uma unidade muito específica [obras e manutenção], com grande volume de recursos e uma unidade sempre muito estratégica para a execução dos objetivos institucionais, creio que a gestão [de contratos] é feita de forma segura, respeitando as competências e o não acúmulo de funções (Especialista D).

Por outro lado, houve a colocação sobre a grande quantidade de contratos para os gestores, prejudicando assim a gestão adequada e eficaz, conforme pontua o especialista B:

O grande problema que vejo atualmente é que os gestores possuem ao mesmo tempo uma quantidade muito grande de contratos para serem gerenciados, [...], além de estarem sobrecarregados com outras atividades, o que não lhes permite exercer uma gestão adequada e eficaz do contrato (Especialista B).

Seguindo a mesma linha de colocação do especialista B, o especialista G destacou que “A Gestão de contratos, necessita de equipes maiores e uma estrutura mais encorpada”.

A questão da capacitação continuada foi frisada pelo especialista H: “na gestão de contratos administrativos torna-se imperioso manter seus gestores/servidores atualizados”. Já o especialista A salientou que os conhecimentos e a formação do servidor para a função de gestor e fiscal de contratos tendem a melhorar a execução contratual, porém destacou a falta de valorização dessas funções: “[...] há de se ressaltar a grande responsabilidade envolvida na gestão e fiscalização de contratos, e que muitas vezes não é valorizada, seja pelo reconhecimento técnico ou até por gratificação salarial”.

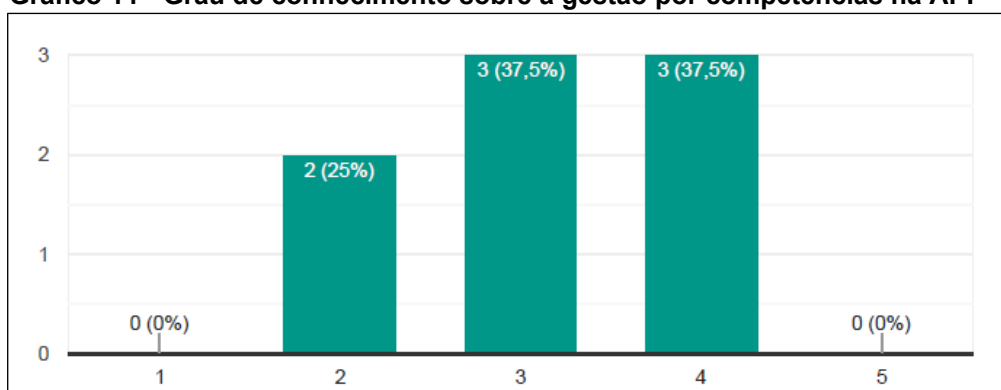
Na próxima subseção serão apresentados, com base nas respostas dos especialistas e em pesquisa documental, informações sobre a gestão por competências nas universidades pesquisadas.

#### **4.5 A Gestão por Competências nas Universidades Pesquisadas**

Esta subseção destina-se a apresentar as informações sobre GPC, incluindo-se a GPC na gestão de contratos administrativos, nas universidades pesquisadas. Os resultados apresentados a seguir foram extraídos das respostas que os especialistas deram às questões do formulário 1 e analisados com base na pesquisa documental.

Os especialistas foram questionados sobre o grau de seus conhecimentos sobre a gestão por competências adotada pela APF, desde 2006, no âmbito da PNDP. Para responder o grau de seu conhecimento, cada especialista deveria escolher em uma escala de um a cinco, sendo 1 para "nenhum conhecimento" e 5 para "muitos conhecimentos". Conforme o Gráfico 11, 25% responderam ter pouco conhecimento, 37,5% responderam ter conhecimento intermediário e 37,5% responderam ter um conhecimento suficiente.

**Gráfico 11 - Grau de conhecimento sobre a gestão por competências na APF**



Fonte: Autoria própria (2023)

Para a análise de algumas questões foi necessário a confrontação junto aos resultados das análises documentais. O principal documento interno das instituições analisado nesta pesquisa foi o PDI, sendo que cada um dos PDI das universidades da amostra contemplava um período diferente, conforme mostra a Tabela 7.

**Tabela 7 - Plano de Desenvolvimento Institucional: período e horizonte temporal**

Universidade	Período do PDI	Horizonte temporal
UFFS	2019-2023	5 anos
UFPR	2022-2026	5 anos
UFRGS	2016-2026	11 anos
UFSC	2020-2024	5 anos

Fonte: Autoria própria (2023)

Como observa-se na Tabela 7, entre os quatro PDI analisados, apenas o plano da UFRGS possuía um horizonte temporal de onze anos, as demais universidades possuíam planos para períodos de cinco anos. Apesar de cada universidade possuir um PDI para um período diferente, destaca-se que todos os planos estavam vigentes à época em que foram analisados, ou seja, os meses de junho e julho de 2023.

Quanto à GPC, apenas o PDI da UFPR (UFPR, 2022) possuía referência à GPC no âmbito geral da gestão de pessoas. Entretanto, o termo competência ou

competências, relacionados aos servidores, aparece nos demais PDI em contextos mais específicos, como nas seguintes situações:

- UFFS, no contexto do desenvolvimento de competências individuais das equipes de TIC e gestão arquivística (UFFS, 2019) e qualificação de competências docentes (UFFS, 2019);

- UFRGS, no contexto do desenvolvimento de competências individuais do dos técnico-administrativo e dos docentes (UFRGS, 2016);

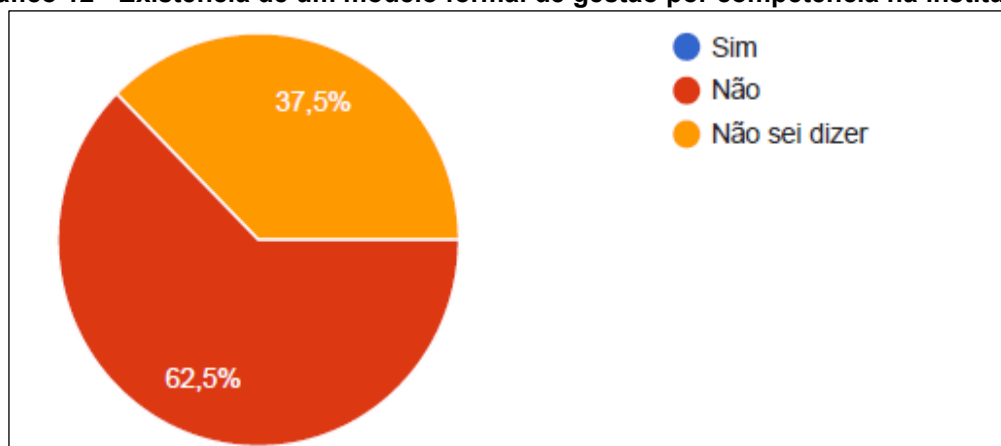
- UFSC, no contexto das competências científico-pedagógicas individuais dos docentes (UFSC, 2020) e no aperfeiçoamento e aquisição de competências individuais do quadro funcional (UFSC, 2020).

Com relação à PNDP, instituída em 2006 pelo Decreto 5.707/2006, revogado pelo Decreto 9.991/2019, há menção dessa política no PDI da UFPR e UFSC. No PDI da UFPR foi destacado que:

[...] um dos objetivos para o aperfeiçoamento dos servidores é capacitar de forma continuada com ações voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam relacionadas às atribuições do cargo. Além de realizar cursos de formação e desenvolvimento de competências gerenciais, comportamentais e técnicas, que favoreçam o desempenho das atividades e das responsabilidades inerentes à função ocupada (UFPR, 2022, p. 139).

A PNDP foi mencionada no PDI da UFSC como sendo um dos componentes considerados para as ações de capacitação dos servidores que possibilitassem o desenvolvimento do conjunto de competências essenciais ao desenvolvimento funcional e pessoal (UFSC, 2020).

Retomando-se às questões do questionário, cada especialista pode responder se sua instituição possuía um modelo formal de gestão por competências. Conforme as respostas, apresentadas no Gráfico 12, 62,5% afirmaram que não havia um modelo formal de gestão por competências em suas instituições e 37,5% não soube dizer se havia ou não.

**Gráfico 12 - Existência de um modelo formal de gestão por competência na instituição**

Fonte: Autoria própria (2023)

Confrontando-se as respostas do Gráfico 12 sobre a existência ou não de um modelo formal de gestão por competências com as análises dos PDI, anteriormente comentadas, infere-se que, mesmo que alguma universidade tenha adotado formalmente esse modelo, estaria havendo uma ausência na disseminação e efetiva aplicação desse modelo, pois nenhum dos especialistas confirmou a existência formal do modelo de gestão por competência na instituição a qual se encontrava vinculado.

Os resultados da questão anterior confrontados com as análises dos PDI são corroborados pelos estudos de Persequino e Pedro (2017) os quais mostraram que, das cinquenta universidades federais brasileiras estudadas por esses autores, quarenta e duas (84%) ainda não tinham adotado a GPC. Antes desses dois autores, Camões (2013) já havia apontado que a PNDP, na qual a GPC atua como premissa teórica de fundo, no âmbito do governo federal, não tinha obtido o êxito esperado na sua implementação, apesar dos esforços despendidos desde a instituição dessa política.

Sobre a gestão por competências apresentada pela nova lei de licitações, foi solicitado aos especialistas para descrever como suas instituições estavam conduzindo esse processo. Três especialistas (A, B e G) afirmaram não ter conhecimento se a instituição a qual pertenciam estava efetuando alguma ação para adequações específicas sobre a gestão por competências na NLLC.

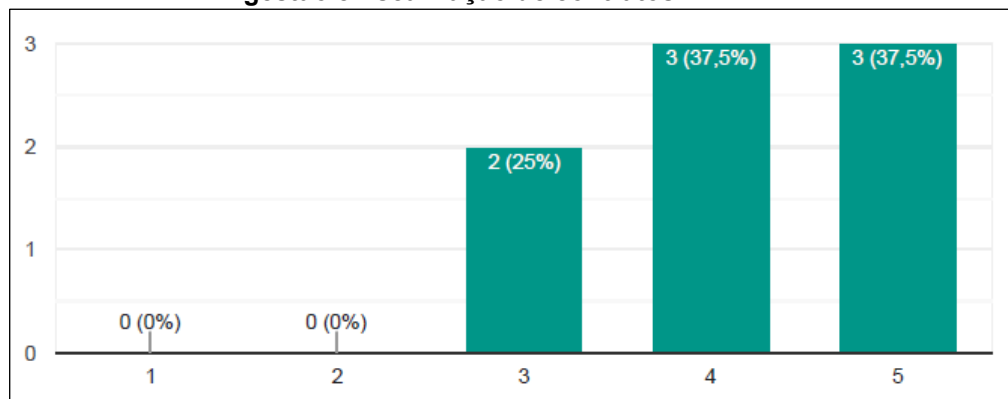
Um especialista (F) comentou que em sua instituição o processo ainda estava em fase inicial, especificamente quanto à normatização e um outro (E) afirmou que sua instituição estava efetuando uma readequação organizacional. Já em outra instituição, o especialista H informou que foi iniciada capacitação para os diversos departamentos.

De acordo como o especialista D, em sua instituição, mesmo antes da NLLC, as funções envolvendo contratos de infraestrutura são desempenhadas por equipes nas quais as competências individuais dos envolvidos são consideradas. O especialista C descreveu a forma como ocorreu a delegação de competências no âmbito das contratações.

De acordo com as respostas dos especialistas, percebe-se que não havia um conhecimento adequado sobre a gestão por competências na NLLC, mesmo aquelas respostas que citaram alguma ação por parte da instituição, não houve uma menção específica sobre o assunto. Essa constatação fica evidente como no seguinte trecho da declaração do especialista A: “A Lei nº 14.133/2021 vem sendo implantada na [...] em passos lentos, priorizando as orientações oficiais do Governo Federal quanto aos procedimentos das licitações”.

Na sequência, os especialistas tiveram que escolher em uma escala que ia de um a cinco, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para concordo totalmente, para responder sobre o nível de concordância de que a gestão por competências poderia melhorar a gestão e fiscalização de contratos. O Gráfico 13 mostra as escolhas dos especialistas sobre essa questão.

**Gráfico 13 - Concordância de que a gestão por competências pode melhorar a gestão e fiscalização de contratos**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Conforme é apresentado no Gráfico 13, 25% dos especialistas não concordaram e nem discordaram de que a gestão por competências pudesse melhorar a gestão e fiscalização de contratos. Já 37,5% dos especialistas concordaram com essa possibilidade. Para os demais (37,5%), houve uma total concordância de que haveria melhoria da gestão e fiscalização dos contratos por meio da gestão por competências.

Os especialistas tiveram a oportunidade de efetuar observações ou considerações, caso o desejassem, sobre gestão por competências na gestão de contratos administrativos. O especialista A destacou a fluência que pode haver no serviço público com o alinhamento das habilidades e dos conhecimentos do servidor e suas atividades e que o olhar sistêmico e as atitudes dos gestores e fiscais de contratos influenciam também futuras contratações.

Para o especialista B “ainda está faltando a profissionalização dos servidores que atuam na gestão dos contratos administrativos”. Esse especialista salientou a necessidade de gestores e fiscais avaliarem mais efetivamente a economicidade e a vantajosidade dos contratos aos quais são responsáveis e concluiu que, devido à sobrecarga de trabalho, falta tempo para dedicação às atividades de gestão e fiscalização de contratos.

Também mencionando o problema do tempo escasso para a gestão contratual devido a outras atividades do cargo do servidor, o especialista G acrescenta a necessidade do gestor(a) de contratos conhecer o contrato sob sua responsabilidade de forma ampla. O especialista H pontuou que “a gestão por competências tem relação direta com a profissionalização e capacitação de servidores” e destacou que “[a gestão por competências] deve estar pautada no propósito de atender a imposição legal de contratações eficientes, eficazes e efetivas” (Especialista H).

Na próxima subseção serão apresentados os resultados referentes às competências requeridas para a função de gestor(a) de contratos administrativos com base na percepção dos especialistas participantes da pesquisa.

#### **4.6 Competências Requeridas na Gestão de Contratos Administrativos e o Grau de Importância**

Conforme os procedimentos metodológicos utilizados, os quais foram descritos nos itens 3.4.2 e 3.4.3, serão apresentadas nesta subseção as competências requeridas para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais, e o respectivo grau de importância conforme a percepção dos especialistas da amostra que participaram da pesquisa respondendo aos questionários.

Além das vinte competências apresentadas no Quadro 12 e que constavam no instrumento de pesquisa, os especialistas puderam citar outras competências que

considerassem importantes para a função de gestor(a) de contratos administrativos e que não haviam sido mencionadas nas questões anteriores. Houve apenas dois registros, porém ambos não foram considerados como competências e sim situações que poderiam auxiliar os gestores a desempenharem melhor suas funções.

Desta forma, apenas as vinte competências do instrumento de pesquisa serviram para os especialistas apontarem suas percepções. A Tabela 8 apresenta os resultados dessas percepções por ordem de classificação decrescente conforme a média aritmética simples dos graus de importância atribuídos a cada competência pelos participantes.

**Tabela 8 - Grau de importância atribuída às competências mapeadas (continua)**

#	Competências	Grau de importância atribuído			Relação grau máximo X escolhas (%)	Consenso	Classificação
		Média	Mediana	Moda			
1	Ética e integridade	5,00	5,00	5,00	100,00	sim	1
2	Busca de informações e tomada de decisão	4,88	5,00	5,00	97,50	sim	2
3	Colaboração com múltiplos interessados ( <i>stakeholders</i> )	4,75	5,00	5,00	95,00	sim	3
4	Legislação	4,75	5,00	5,00	95,00	sim	
5	Planejamento e organização	4,75	5,00	5,00	95,00	sim	
6	Autocontrole	4,63	5,00	5,00	92,50	sim	4
7	Comunicação	4,63	5,00	5,00	92,50	sim	
8	Gestão de equipes	4,63	5,00	5,00	92,50	sim	
9	Orientação para resultados	4,63	5,00	5,00	92,50	sim	
10	Pensamento analítico	4,63	5,00	5,00	92,50	sim	5
11	Metodologias e processos de trabalho	4,50	4,50	4,00	90,00	sim	
12	Resolução de problemas e conflitos	4,50	4,50	4,00	90,00	sim	
13	Visão sistêmica	4,50	4,50	4,00	90,00	sim	6
14	Iniciativa e proatividade	4,38	4,50	5,00	87,50	sim	
15	Tecnologia da informação e comunicação	4,38	4,50	5,00	87,50	sim	7
16	Inteligência emocional	4,13	4,00	4,00	82,50	sim	
17	Liderança	4,13	4,00	4,00	82,50	sim	8
18	Negociação	4,00	4,00	4,00	80,00	sim	



**Tabela 8 - Grau de importância atribuída às competências mapeadas (conclusão)**

#	Competências	Grau de importância atribuído			Relação grau máximo X escolhas (%)	Consenso	Classificação
19	Empatia e compreensão	4,00	4,00	3,00	80,00	não	
20	Gestão de recursos orçamentários e financeiros	3,88	3,50	3,00	77,50	não	

Fonte: Autoria própria (2023)

Conforme apresentado na Tabela 8, das vinte competências apresentadas aos especialistas, dezoito competências atingiram o consenso de acordo com o critério estipulado para análise das escolhas feitas pelos mesmos. Cada competência atingiu o consenso quando a média, a mediana e a moda ficaram igual ou acima do grau quatro (Pizani; Seron; Barbosa-Rinaldi, 2009).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8, “Ética e integridade” foi a competência considerada pelos participantes especialistas como a mais importante para a função de gestor(a) de contratos administrativos. Essa competência foi a única que alcançou o grau máximo de consenso, ou seja, o grau 5 (concordo totalmente). Nos artigos do PB não aparecem menções sobre o grau de importância dessa competência.

Com uma média de 4,88, a competência “Busca de informações e tomada de decisão” aparece como sendo a segunda competência mais importante. Sudirman *et al.* (2019, p 428-429) destacam que essa competência é comumente observada em relatos de gerentes públicos superiores e médios.

Em seguida aparecem empatadas, com uma média de 4,75, três competências: “Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*)”, “Legislação” e “Planejamento e organização”. Não aparecem menções sobre o grau de importância das competências “Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*)” e “Legislação” nos artigos do PB. Já “Planejamento e organização” é uma competência que apresenta importância nos estudos de Sudirman *et al.* (2019), que investigou um conjunto de competências que caracterizavam gestores públicos de nível intermediário, e nos estudos de Krpálek *et al.* (2021) sobre os requisitos de competências necessárias para o desempenho efetivo de cargos na administração pública na República Tcheca.

Na quarta posição, também empatadas com uma média de 4,63, aparecem cinco competências: “Autocontrole”, “Comunicação”, “Gestão de equipes”, “Orientação para resultados” e “Pensamento analítico”. Não aparecem menções, no PB, sobre o grau de importância da competência “Autocontrole”.

Conforme destaca Vieira (2014), a atividade de gestão contratual deve ser capitaneada pelo gestor de contratos e requer o empenho de uma equipe de servidores competentes em que a comunicação seja oportuna e adequada. Corroborando a importância da competência “Comunicação”, são encontrados no PB, os estudos de Sudirman *et al.* (2019) e Krpálek *et al.* (2021). Também são encontradas no PB menções sobre a importância das seguintes competências: Gestão de equipes (Vasileva, 2018; Freitas; Odélius, 2021 *apud* Paz; Odélius, 2021); Orientação para resultados (Vasileva, 2018; Freitas; Odélius, 2021 *apud* Paz; Odélius, 2021) e Pensamento analítico (Sudirman *et al.*, 2019).

Com uma média de 4,50, na quinta posição estão as competências “Metodologias e processos de trabalho”, “Resolução de problemas e conflitos” e “Visão sistêmica”. Nos artigos do PB não aparecem menções sobre o grau de importância dessas três competências.

“Iniciativa e proatividade” e “Tecnologia da informação e comunicação”, são duas competências que ficaram na sexta posição, com uma média de 4,38. Não aparecem menções, no PB, sobre o grau de importância da competência “Iniciativa e proatividade”. Sobre a importância da competência em TIC, Ni e Chen (2016) salientam que se espera que gestores públicos competentes se mantenham atualizados com as tecnologias e aplicações, tanto atuais quanto as emergentes, relacionadas a suas funções. A importância da competência TIC também aparece nos estudos de Krpálek *et al.* (2021).

Na sétima posição, com 4,13 de média, estão “Inteligência emocional” e “Liderança”. Não há menções sobre a importância da competência “Inteligência emocional” nos estudos do PB. Para Vieira (2017, p. 11) “o gestor de contratos deve ser possuidor de liderança, iniciativa, segurança profissional e aptidão para negociação”. “Negociação” ficou na oitava posição, com uma média de grau de importância igual a quatro. No PB, a importância da competência “Liderança” é encontrada no estudo de Liderança de Krpálek *et al.* (2021).

As únicas competências que não atingiram um grau de consenso foram “Empatia e compreensão” e “Gestão de recursos orçamentários e financeiros”, pois

não alcançaram grau de importância atribuída igual ou maior a quatro. Entretanto, essas competências tiveram percentuais de escolhas iguais a 80% e 77,5%, respectivamente, praticamente iguais às demais competências consideradas em consenso. Nos estudos do PB não há menções sobre a importância da competência “Empatia e compreensão”.

Nos estudos de Sudirman *et al.* (2019), a competência “Gestão de recursos orçamentários e financeiros” foi uma das competências mais citadas nos relatos de gerentes públicos médios, com 66% de frequência. Embora não se possam comparar os resultados dessa pesquisa com o presente estudo, as percentagens guardam uma relação de proximidade, sugerindo que há semelhanças na percepção dos participantes dos dois estudos, ou seja, a competência “Gestão de recursos orçamentários e financeiros” teria uma graduação de importância entre importância mediana, com grau 3, e alguma importância, com grau 4.

Em resumo, as competências consideradas importantes para a função de gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais, conforme a percepção dos especialistas, foram: “Ética e integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*)”, “Legislação”, “Planejamento e organização”, “Autocontrole”, “Comunicação”, “Gestão de equipes”, “Orientação para resultados”, “Pensamento analítico”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Resolução de problemas e conflitos”, “Visão sistêmica”, “Iniciativa e proatividade”, “Tecnologia da informação e comunicação”, “Inteligência emocional”, “Liderança” e “Negociação”.

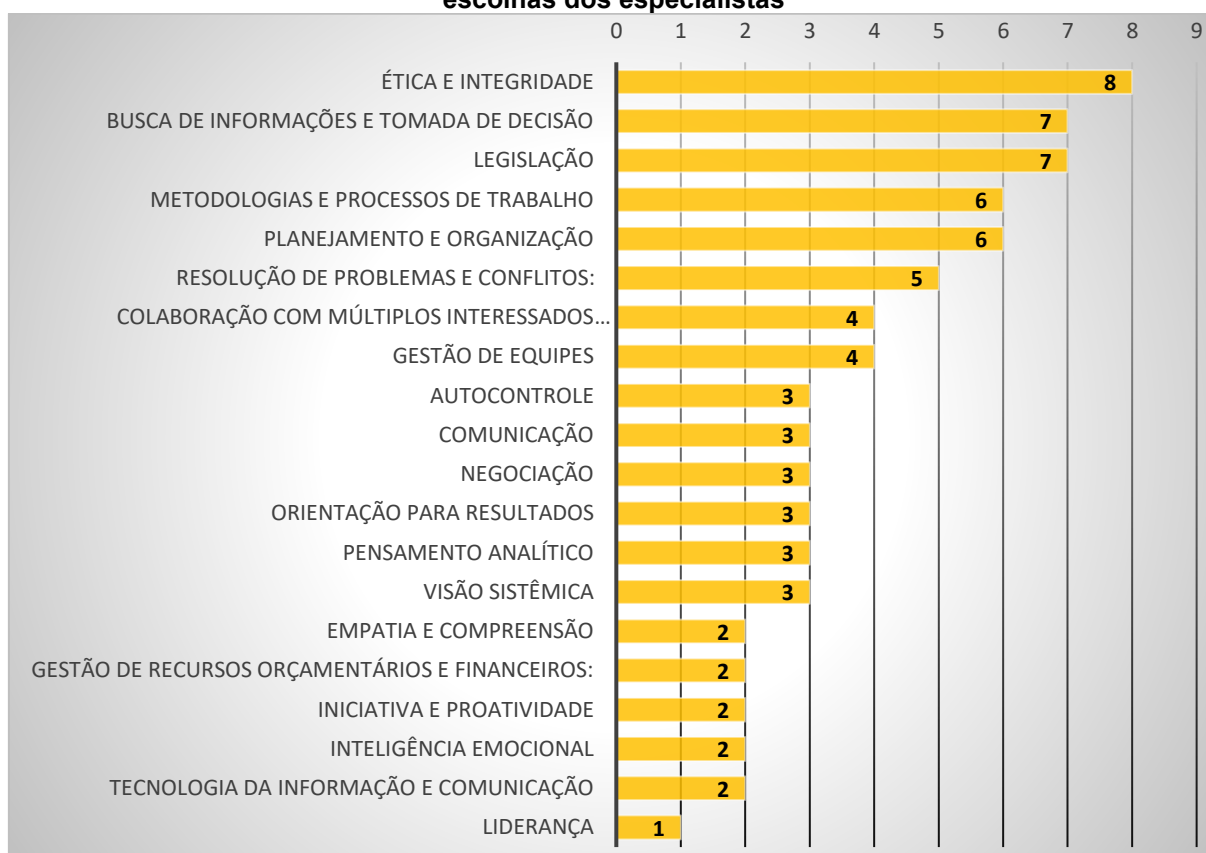
Na próxima seção serão apresentadas as competências individuais consideradas essenciais pelos especialistas entre as vinte competências apresentadas no instrumento de pesquisa.

#### **4.7 Competências Individuais Essenciais na Gestão de Contratos Administrativos**

Nesta subseção, também com base na percepção dos especialistas da amostra, serão apresentadas as competências individuais consideradas essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais. A seguinte pergunta foi feita aos participantes: das competências abaixo relacionadas, indique aquelas que você considera essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos.

As vinte competências listadas anteriormente no Quadro 12 constavam no questionário e os especialistas puderam escolher mais de uma, entre as competências listadas, além de, caso o desejassem, poderiam citar outra(s) competência(s) utilizando-se do espaço disponível na última linha. Entretanto, houve apenas um especialista que utilizou o campo dessa opção para uma anotação que foi analisada como não sendo uma competência e sim uma consideração. O Gráfico 14 mostra os resultados das escolhas feitas pelos especialistas.

**Gráfico 14 - Competências individuais essenciais para gestor(a) de contratos administrativos – escolhas dos especialistas**



Fonte: Autoria própria (2023)

Dentre as competências listadas no Gráfico 14, a única competência que teve unanimidade entre os especialistas, na escolha como essencial para a função de gestor(a) de contratos administrativo, foi “Ética e Integridade”. Para cada competência efetuou-se um cálculo em que foram somados os votos recebidos e essa soma foi dividida pelo número de especialistas participantes, neste caso oito, e em seguida o valor encontrado foi multiplicado por cem.

As competências “Busca de informações e tomada de decisão” e “Legislação” ficaram com 88% (7/8) de escolha entre os especialistas. “Metodologias e processos de trabalho” e “Planejamento e organização” obtiveram 75% (6/8) e “Resolução de



Tabela 9 - Matriz de competências e nível de concordância

(conclusão)										
Competência	Especialista	A	B	C	D	E	F	G	H	Cc (%)
Iniciativa e proatividade		N	N	N	N			N	N	25,0
Inteligência emocional				N	N	N	N	N	N	25,0
Tecnologia da informação e comunicação			N	N	N		N	N	N	25,0
Liderança		N	N	N		N	N	N	N	12,5

Fonte: Autoria própria (2023)

De acordo com Santos (2001), a concordância entre os especialistas é considerada aceitável quando o coeficiente de concordância é igual ou maior que 60%. Desta maneira, conforme é mostrado na Tabela 9, as competências individuais “Ética e Integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Legislação”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Planejamento e organização” e “Resolução de problemas e conflitos” atingiram o nível de concordância entre os especialistas como sendo essenciais para gestores de contratos administrativos. Essas seis competências individuais com concordância aceitável entre os especialistas (Santos, 2001) são as mesmas apresentadas anteriormente (Gráfico 14) através de cálculo do total de escolhas de cada competência dividido pela quantidade total de especialistas.

Comparando os resultados desta pesquisa com os resultados das análises do PB, as competências “Busca de informações” e “Planejamento e organização”, como sugerem Sudirman *et al.* (2019), são competências comuns, mas essenciais para gestores públicos de nível intermediário. Outras competências apontadas como essenciais no PB foram “Comunicação” e “Pensamento analítico” (Sudirman *et al.*, 2019) e “Liderança” (Bass; Avolio, 1997, Parry, 1998 *apud* Matjie, 2018). Entretanto, essas três competências ficaram com índices de escolhas pelos especialistas desta pesquisa muito abaixo do esperado, sendo 37,5% para “Comunicação” e “Pensamento analítico” e 12,5% para “Liderança”. Estes resultados apontam que essas três competências não seriam essenciais para gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

As competências individuais “Ética e integridade”, “Legislação”, “Metodologias e processos de trabalho” e “Resolução de problemas” apontadas como essenciais pelos especialistas desta pesquisa não tiveram nos estudos do PB semelhante atribuição.

#### 4.8 Resumo do Capítulo Quatro

Este capítulo de resultados e discussões apresentou inicialmente os resultados da análise sistêmica da RSL baseada no método *Proknow-C*. Utilizando-se agrupamentos das competências (Bardin, 2016), das 350 competências identificadas no PB, a listagem final das competências ficou em 43 competências genéricas. Dessas 43, 20 delas foram escolhidas para a composição do questionário semiestruturado.

Na sequência, foram apresentadas informações sobre o perfil dos oito especialistas, constatando-se que todos eram pós-graduados. Também foi constatada a existência de gestores com mais de uma atribuição na equipe de fiscalização de um mesmo contrato o que necessitará de adequações ao princípio da segregação de funções da NLLC.

Com relação à GPC nas universidades pesquisadas, identificou-se pela pesquisa documental que apenas o PDI da UFPR (UFPR, 2022), do período 2022-2026, possuía referência direta à GPC no âmbito da gestão de pessoas.

Com base no método Delphi, dezoito competências foram consideradas importantes para a função de gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais, conforme a percepção dos especialistas: “Ética e integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*)”, “Legislação”, “Planejamento e organização”, “Autocontrole”, “Comunicação”, “Gestão de equipes”, “Orientação para resultados”, “Pensamento analítico”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Resolução de problemas e conflitos”, “Visão sistêmica”, “Iniciativa e proatividade”, “Tecnologia da informação e comunicação”, “Inteligência emocional”, “Liderança” e “Negociação”.

Também com base na percepção dos especialistas, foram apresentadas as seis competências individuais consideradas essenciais na gestão de contratos administrativos, sendo: “Ética e Integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Legislação”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Planejamento e organização” e “Resolução de problemas e conflitos”.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou mapear as competências requeridas para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais sob a perspectiva da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos. Desse modo, as competências individuais identificadas foram apresentadas aos especialistas participantes da pesquisa para que os mesmos definissem as mais importantes e as essenciais, com base em suas percepções.

A pergunta de pesquisa foi: quais as competências individuais requeridas para a gestão de contratos nas Universidades Públicas Federais, no contexto da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos? Com base nessa problemática foram estabelecidos os objetivos específicos cujo alcance dos mesmos será comentado na sequência.

Utilizando-se o método *Proknow-C*, foi realizada uma RSL, a qual teve o objetivo específico de analisar a literatura sobre o tema gestão por competências na gestão de contratos administrativos. Através da análise de conteúdo alicerçada pela visão sobre competência (lentes) adotada neste estudo, dos artigos que compuseram o PB, constatou-se a ausência de estudos que tratassem diretamente sobre o tema gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos. Desta forma, com a apresentação dos resultados da análise do PB, o primeiro objetivo específico da pesquisa foi alcançado.

Ainda na análise de conteúdo do PB, na qual foram elencadas as competências relacionadas à gestão de contratos administrativos, pôde-se agrupar as competências identificadas em torno de competências mais genéricas e assim possibilitar uma apresentação de um questionário semiestruturado, com um número de competências mais adequado, para análise dos especialistas com o uso do método Delphi. Embora não tenham sido encontrados estudos específicos sobre gestão por competências no âmbito da gestão de contratos administrativos, foram consideradas aquelas competências, identificadas no PB, aderentes à função de gestor(a) de contratos administrativos, ou seja, que tinham relação direta com essa função.

Por meio do método Delphi, aplicando-se dois questionários em duas rodadas, foi possível identificar dezoito competências requeridas aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil. Essas dezoito competências, em ordem de importância conforme a percepção



dos especialistas são: “Ética e integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*)”, “Legislação”, “Planejamento e organização”, “Autocontrole”, “Comunicação”, “Gestão de equipes”, “Orientação para resultados”, “Pensamento analítico”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Resolução de problemas e conflitos”, “Visão sistêmica”, “Iniciativa e proatividade”, “Tecnologia da informação e comunicação”, “Inteligência emocional”, “Liderança” e “Negociação”.

Mapeadas as competências que são requeridas, na percepção dos especialistas em contratos administrativos, para se exercer as funções de gestor(a) de contratos nas Universidades Públicas Federais, o segundo objetivo específico desta pesquisa também foi atingido.

Entre as vinte competências mapeadas, os especialistas escolheram, conforme as suas percepções, na primeira rodada de aplicação do método Delphi, as competências individuais consideradas essenciais para o desempenho das funções de gestor(a) de contratos administrativos. As competências que atingiram um nível de concordância igual ou superior a 60%, entre os especialistas, foram: “Ética e Integridade”, “Busca de informações e tomada de decisão”, “Legislação”, “Metodologias e processos de trabalho”, “Planejamento e organização” e “Resolução de problemas e conflitos”.

Com a apresentação dessas seis competências individuais consideradas essenciais, na percepção dos especialistas em contratos administrativos, para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil, o terceiro objetivo específico da pesquisa foi alcançado.

A partir dos resultados da pesquisa, foi elaborado um guia referencial de competências individuais que tem como objetivo servir de apoio às Universidades Públicas Federais na escolha ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos. Esse guia, portanto, propiciou o alcance do quarto e último objetivo específico desta pesquisa e compõe o produto técnico-tecnológico, destinado à Gestão Pública, o qual encontra-se no Apêndice G, na página 169, desta dissertação.

Destaca-se que o guia referencial apresentado não tem a pretensão de ser um modelo abrangente e nem servir de instrumento de aferição das competências nele descritas, pois se baseia apenas nas necessidades específicas de cada contrato e na autoavaliação do servidor que fará parte da lista de possíveis gestores.

O guia referencial de competências individuais para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais foi estruturado nas três dimensões do conceito de competência adotado por Durand (1998) o qual compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse conceito se constituiu na filiação teórica adotada pelo autor da pesquisa e está presente na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal.

A característica principal do guia referencial é a flexibilidade e adaptabilidade. Isso significa que pode ser adaptado para cada tipo de contrato e instituição, não apenas para as Universidades Públicas Federais. A utilização do guia com recursos de TIC e em sistemas integrados é o mais indicado.

Uma das limitações deste estudo refere-se à questão da classificação e agrupamento que foram efetuados nas competências individuais identificadas no PB da RSL. Como esse procedimento foi baseado no entendimento dos pesquisadores deste estudo, outros pesquisadores, diante do mesmo conjunto de competências individuais, podem ter entendimentos divergentes para a classificação e agrupamento.

Outra limitação do estudo refere-se ao fato da pesquisa ter apenas a participação dos especialistas em contratos administrativos das universidades da amostra. Entretanto, a escolha desse público deveu-se principalmente pelo contato que esses especialistas mantêm com gestores de contratos dando-lhes suporte técnico e administrativo e, por conseguinte, reunindo muitos elementos que propiciam uma avaliação e análise das competências observáveis dos gestores de contratos.

Para futuras pesquisas sobre o tema deste estudo, sugere-se que além das perspectivas dos gestores sejam abarcadas aquelas dos demais membros das equipes de fiscalização dos contratos administrativos. Ainda, que sejam acrescentadas aquelas competências que não foram apresentadas aos especialistas por limitação de tempo, para que se possa averiguar também a importância e essencialidade em relação às demais. Por fim, sugere-se que a amostra da pesquisa seja ampliada para outras regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do TCU**, n. 114, p. 53-62, jan/abr 2009.

ALTUKHOVA, N. F.; VASILEVA, E. V.; MIRZOYAN, M. V. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. **Business Informatics**, n. 1 (43) eng, p. 17-27, 2018.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2003. ISBN 85-221-0247-3.

AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L. Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration. **Teaching Public Administration**, v. 40, n. 1, p. 25-41, 2022.

ATITUDE. *In*: PRIBERAM, Dicionário Online de Português. Lisboa: Priberam Informática, 2023. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

AWORTWI, N. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**, v. 76, n. 4, p. 723-748, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 978-85-62938-04-7.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577806225/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2017. ISBN 9788597013573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em:

<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2022.

\_\_\_\_\_. Constituição Federal (CF). **Constituição da República do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 24 set. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art 35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art 35). Acesso em: 24 set. 2022.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 11.246, de 27 de outubro de 2022**. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11246.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11246.htm). Acesso em: 09 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960**. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3849.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm). Acesso em: 09 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666consimpresao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666consimpresao.htm). Acesso em: 30 set. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 01 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa n.º 5, de 25 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INn05de26demaiode2017Hiperlink.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n.º 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política

Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 24 set. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública - Poder Executivo**. Brasília, 2013. 105 p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão número 3023/2013 – TCU – Plenário**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/levantamento-do-perfil-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013-ciclo-2013>. Acesso em: 30 set. 2022.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; VALMORBIDA, S. M. I.; ROSA, F. S. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 6-22, 2013.

CONDUTA. *In*: PRIBERAM, Dicionário Online de Português. Lisboa: Priberam Informática, 2023. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 127, p. 58-71, 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DE PAULA, A. P. P. Entre o gerencialismo e a gestão social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. FGV. Br, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 751 p., 24 cm. ISBN 85-224-3747-5.

DURAND, T. The alchemy of competence. **Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment Strategic**. John Wiley & Sons, Ltd. UK, p. 303-330, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências - conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. Atlas, 2017.

ESTEVEES, T. M.; SILVA, G. V. Gestão de Competência para a melhoria da Gestão de Contratos de Terceirização na Administração Pública. **XIII SEGET- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O.; TASCA, J. E. **Processo de Seleção de Portfólio Bibliográfico**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010a, il. color.

\_\_\_\_\_. **Processo de Análise Bibliométrica**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010b, il. color.

\_\_\_\_\_. **Processo de Análise Sistêmica**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010c, il. color.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021.

\_\_\_\_\_. Managerial competence scale for the public sector. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 20, p. 218-233, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597012934/>. Acesso em: 01 set. 2022.

GODOY A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; DA SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146. ISBN 978-85-02-10243-9.

GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021.

HOFFMANN, T. The meanings of competency. **Journal of European Industrial training**, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. "Models of Competency Management in Europe", **Revue française d'administration publique**, vol. 116, no. 4, 2005, pp. 561-576.

JURAN, J. M.; DEFEO, J. A. **Fundamentos da Qualidade para Líderes**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582603468. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788582603468/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 14 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023. E-book. ISBN 9786559645770. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559645770/>. Acesso em: 29 dez. 2023.

- KRPÁLEK, P.; BERKOVÁ, K.; KUBIŠOVÁ, A.; KRELOVÁ, K. K.; FRENDLOVSKÁ, D.; SPIESOVÁ, D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 5533, 2021.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-01012-1.
- MATJIE, T. The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 15, p. 1271-1278, 2018.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and Implementation**. 4. ed. Califórnia Jossey-Bass, 2016.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Portal de Compras do Governo Federal. Apresenta informações sobre compras governamentais bem como possibilita acesso a interessados em participar de licitações. Disponível em: <https://contratos.comprasnet.gov.br/transparencia>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Plataforma Universidade 360°. Apresenta dados das Universidades Federais. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360/painel-universidade-360>. Acesso em: 05 mar. 2023.
- MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.
- NI, A. Y.; CHEN, Y. C. A conceptual model of information technology competence for public managers: Designing relevant MPA curricula for effective public service. **Journal of Public Affairs Education**, v. 22, n. 2, p. 193-212, 2016.
- OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010**. OCDE, 2010. ISBN 978-92-64-08609-8 (pdf).
- OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. **Information & management**, v. 42, n. 1, p. 15-29, 2004.
- PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C. Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 370-397, 2021.
- PEREIRA, M. G. **Epidemiologia: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan Ltda, 1995. E-book. ISBN 9788527736077. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788527736077/>. Acesso em: 12 abr. 2023.
- PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, vol. 13, n. 29, p. 22-44, set-dec. 2017.

PIZANI, J.; SERON, V.; BARBOSA-RINALDI, I. P. Formação inicial em educação física na cidade de Maringá: a ginástica geral em questão. **Journal of Physical Education**, vol.15 n. 4, p. 900-910, 2009. Rio Claro, v.15, n. 4, p. 900-910, out./dez. 2009.

PROFIAP (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional). **Regimento Nacional do PROFIAP**. 9 jul. 2021. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#regimentos-curso>. Acesso em: 7 nov. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 25 dez. 2022.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p. ISBN: 85-363-0425-1.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administra da USP**, v. 36, n. 2, abr/jun 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. ISBN 978-85-249-1311-2.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234, 2016.

SUDIRMAN, I.; SISWANTO, J.; MONANG, J.; AISHA, A. N. Competencies for effective public middle managers. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 5, p. 421-439, 2019.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público (Civil Service Review)**, v. 73, n. 3, 2022.

UFFS (Universidade Federal da Fronteira Sul). Portal da Universidade na Internet. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/>. Acesso em: 04 nov. 2022

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de desenvolvimento institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul 2019-2023**. Chapecó, [s.n.], 2019.

Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional/planos-anteriores](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional/planos-anteriores). Acesso em: 04 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos**. [2018], 107 p. Disponível em:

file:///C:/Users/lucia/Downloads/Manual\_de\_Gestao\_Fiscalizacao\_de\_Contratos\_ver\_s%C3%A3o\_Junho\_2018.pdf. Acesso em: 16 abr. 2023.



\_\_\_\_\_. Secretaria Especial de Obras. Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/secretarias/especial\\_de\\_obras/secretaria-especial-de-obras](https://www.uffs.edu.br/institucional/secretarias/especial_de_obras/secretaria-especial-de-obras). Acesso em: 16 abr. 2023.

UFPR (Universidade Federal do Paraná). Portal da Universidade na Internet. Disponível em: <https://ufpr.br/>. Acesso em: 09 abr. 2023

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Plano de desenvolvimento institucional da Universidade Federal do Paraná 2022-2026**. Curitiba, [s.n.], 2022. Disponível em: [http://www.proplan.ufpr.br/porta/wp-content/uploads/2022/11/Plano\\_de\\_Desenvolvimento\\_Institucional\\_UFPR\\_2022-2026.pdf](http://www.proplan.ufpr.br/porta/wp-content/uploads/2022/11/Plano_de_Desenvolvimento_Institucional_UFPR_2022-2026.pdf). Acesso em: 09 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria de Licitações e Contratações. Disponível em: <https://pra.ufpr.br/licitacoes/gerencia-de-contratos/manual-de-fiscalizacao-de-contratos/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Infraestrutura. Disponível em: <http://www.suinfra.ufpr.br/porta/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Portal da Universidade na Internet. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>. Acesso em: 09 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2016-2026**: Construa o futuro da UFRGS. Porto Alegre, [s.n.], 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Departamento de Contratos e Normativas - DECON. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/proplan/quem-somos/estrutura/nudecon/#page-content>. Acesso em: 16 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Setor de Fiscalização e Adequação – SEFAD. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/suinfra/site/transparencia.html>> Acesso em: 16 abr. 2023.

UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Portal da Universidade na Internet. Disponível em: <<https://ufsc.br/>>. Acesso em: 09 abr. 2023

\_\_\_\_\_. Monique Regina Bayestorff Duarte e Vladimir Arthur Fey, organização. **Plano de desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Santa Catarina 2020-2024**. Florianópolis, [s.n.], 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria de Contratos Terceirizados. Disponível em: <https://dpc.ufsc.br/atribuicoes-do-cct/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria de Fiscalização de Obras. Disponível em: <https://dfo.ufsc.br/estrutura/cfo/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

VASILEVA, E V. Competence approach in public service: what knowledge and skills do civil servants choose? **Public Administration Issues**, n. 4, p. 120-144, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição. Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>. Acesso em: 19 dez. 2023.

VIEIRA, A. L. Fiscalização de Contratos Administrativos: síntese e contexto. **Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 16, n. 183, p. 9-17, mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Gestão de contratos administrativos. **Revista de Contratos Públicos–RCP**, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9-32, mar./ago. 2014.

VIRTANEN, T. Changing competences of public managers: tensions in commitment. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 333-341, 2000.

## **APÊNDICE A - Email do questionário 1 para os participantes**

Prezado(a) \_\_\_\_\_, bom dia!

Sou mestrando em Administração Pública na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e estou convidando-lhe a participar, de forma voluntária, da pesquisa acadêmica "Mapeamento de Competências Individuais para Gestão de Contratos Administrativos em Universidades Públicas Federais".

O objetivo da pesquisa é mapear as competências para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil sob a perspectiva da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos. A partir dos resultados obtidos, pretende-se elaborar um modelo conceitual para servir de guia na escolha e/ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos da UTFPR sob o parecer 6.079.837 (registro na Plataforma Brasil: CAAE 68940423.3.0000.0165).

A \_\_\_\_\_ é uma das instituições a ser pesquisada (carta de anuência da instituição em anexo) e a \_\_\_\_\_ é uma das unidades na qual necessito de um participante que tenha entre as suas atribuições dar orientações e/ou suporte aos gestores de contratos em qualquer uma das fases da gestão contratual (formalização, execução, acompanhamento e encerramento).

A participação consiste em responder dois questionários: o questionário 1, cujo link de acesso é <https://forms.gle/5F7YH7Z6kJwBfF4dA>, e o questionário 2, o qual será enviado apenas no início de julho. O questionário 1 é composto por **38 questões**, com tempo previsto para respondê-lo de **20 a 30 minutos**, podendo ser respondido **até o dia 15/06/2023**. Todos os dados serão mantidos sob sigilo e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Antes de você responder ao questionário, será apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Caso concorde em participar, responda no campo específico do TCLE (isso será considerado como sua anuência em participar da pesquisa).

Desde já agradeço sua colaboração e caso tenha dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail [lucianomarcost@gmail.com](mailto:lucianomarcost@gmail.com) ou pelo Fone/Whatsapp (46) 98823-5880.

Atenciosamente,

Luciano Marcos Turra

**APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do  
questionário 1**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

**Título da pesquisa:** Mapeamento de Competências Individuais para Gestão de Contratos Administrativos em Universidades Públicas Federais

### **Pesquisadores:**

Responsável - Paula Regina Zarelli (e-mail: przarelli@utfpr.edu.br / telefone: 46 99900-8299)

Assistente - Luciano Marcos Turra (e-mail: lucianomarcost@gmail.com / telefone: 46 98823-5880)

**Período de coleta de dados:** 01/06/2023 a 15/06/2023

**Tempo aproximado para responder ao questionário:** 30 minutos

**Local de realização da pesquisa:** online; os participantes da pesquisa escolhem um local seguro de acordo com suas preferências.

**Aprovação da pesquisa** pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (CEP/UTFPR) sob o parecer 6.079.837 (CAAE: 68940423.3.0000.0165).

### **1) Tema, objetivos e justificativa da pesquisa**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa cujo **tema** é “gestão por competências na gestão de contratos administrativos” e tem como **objetivo** mapear as competências requeridas para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil sob a perspectiva da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos.

A pesquisa também tem os seguintes **objetivos específicos**: a) identificar as competências requeridas aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil; b) definir quais competências são consideradas essenciais para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil; c) propor um modelo conceitual para servir de guia na escolha e/ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais.

Esta pesquisa tem como **justificativa** o fato de a nova lei de licitações e contratos, a lei 14.133/2021, ter trazido para o âmbito da gestão e fiscalização de contratos administrativos a adoção da gestão por competências e considerando-se que a ausência de critérios adequados para a escolha de servidores para a gestão de contratos pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor. Outrossim, os resultados deste estudo poderão auxiliar as instituições públicas e seus servidores, bem como a academia, a aprimorarem e/ou ampliarem os conceitos para uma melhor aplicação e aproveitamento da gestão por competências.

### **2) Participação voluntária na pesquisa**

Para que o objetivo da pesquisa seja alcançado, você está sendo convidado a responder um questionário eletrônico. Tal procedimento está amparado pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, de 03 de março de 2021, enviada aos comitês de Ética em Pesquisa sobre os procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

O **questionário 1** é composto por **38 questões** e o tempo médio para ser respondido é de aproximadamente 30 minutos. O recurso online para aplicação

deste questionário é o Formulários Google acessado através de link constante no e-mail de convite para participação na pesquisa enviado individualmente aos participantes. No e-mail de convite também consta este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de modo que você fique ciente e se sinta confortável para aceitar participar da pesquisa.

Caso concorde em participar, respondendo à pergunta “Sim, li o TCLE e concordo com os termos de participação”, no campo específico abaixo, isso será considerado como sua anuência em responder ao questionário da pesquisa. Mesmo após o consentimento, é possível a desistência da participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo pela sua decisão, bastando apenas fechar o formulário. Mas caso já tenha enviado o formulário, será necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos seus dados do questionário.

### **3) Confidencialidade e armazenamento dos dados**

Todos os dados das respostas ao questionário serão mantidos sob sigilo e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Durante o período de disponibilização para que o questionário seja respondido, os dados das respostas permanecerão armazenados no Drive, que é o aplicativo de armazenamento em nuvem da Google. Finalizado o período para se responder ao questionário, os dados coletados serão baixados para o disco rígido do pesquisador. Finalizado o download dos dados coletados, serão apagados todos os registros do questionário no aplicativo Drive da Google. Os dados armazenados no disco rígido do pesquisador permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos. O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois dela será restrito ao pesquisador. Os resultados das respostas ao questionário 1 serão enviadas individualmente para cada participante, contendo comparações com as respostas dos demais participantes mas mantendo-se o anonimato destes. Qualquer outra informação da pesquisa, poderá ser obtida através do contato com a equipe científica do projeto, que consta no cabeçalho deste TCLE.

### **4) Benefícios e riscos aos participantes**

Quanto aos **benefícios prováveis** aos participantes, de caráter indireto, serão aqueles que se originarem a partir dos resultados da pesquisa e, no âmbito das universidades, das possíveis ações, também baseadas nos resultados da pesquisa, voltadas para a gestão por competências e a gestão e fiscalização de contratos. A pesquisa apresenta alguns **riscos mínimos possíveis** aos participantes, sendo eles: disponibilidade de tempo para responder ao questionário, receio de quebra de sigilo e desconforto relacionado a algumas perguntas. Quanto à disponibilidade de tempo para o participante responder ao questionário, foi considerado um tempo médio aproximado de 30 minutos para respondê-lo e mesmo que o participante não disponha de tempo suficiente em determinado dia, poderá respondê-lo em outro dia, visto que o questionário 1 ficará disponível durante a primeira quinzena do mês de junho de 2023 para ser respondido.

Quanto ao possível receio de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar esse risco no sentido de que os participantes da pesquisa serão identificados somente pelo pesquisador tendo em vista que o método Delphi requer essa informação e as respostas específicas do participante para poder subsidiar o questionário da segunda rodada. Todos os dados coletados terão tratamento de maneira a ser mantido o sigilo quanto àquelas informações que assim o necessitem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sobre o possível desconforto relacionado a algumas perguntas, o procedimento adotado para a minimização deste risco consiste na possibilidade do participante não as responder ou, caso deseje, poderá utilizar o campo específico das questões abertas para efetuar anotações que achar necessário ou ainda, optar pela desistência da participação na pesquisa. A desistência poderá se dar a qualquer momento e sem nenhum prejuízo por essa decisão, bastando apenas que o convidado feche o formulário no navegador da internet. Mas caso já tenha enviado o formulário, será necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos seus dados do questionário.

#### **5) Critérios de inclusão e exclusão**

**Inclusão:** dois servidores especialistas na área de contratos administrativos, preferencialmente com função gerencial, em cada uma das universidades da amostra (UFFS, UFPR; UFRGS e UFSC), que estejam dispostos a participar da pesquisa respondendo voluntariamente ao questionário. Devido ao fato das instituições geralmente separarem os contratos de obras dos demais tipos de contratos, optou-se por convidar um servidor em cada uma dessas duas unidades distintas em cada uma das universidades da amostra.

**Exclusão:** a não inclusão dos demais servidores que trabalham com contratos administrativos nas universidades é devido ao fato de cada unidade administrativa (uma responsável por obras e outra pelos demais tipos de contratos) possuir apenas um(a) chefe/encarregado(a) em cada uma delas, o(a) qual geralmente possui um maior contato com os gestores de contratos.

#### **6) Ressarcimento e indenização**

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, não haverá nenhuma remuneração ou custo ao participante. Desta maneira como não haverá despesas por parte do participante, não haverá a necessidade de ressarcimento. Entretanto, é assegurado o direito à indenização ao participante desde que os prejuízos sofridos por ele sejam comprovadamente resultantes da participação dele na pesquisa.

#### **7) Esclarecimentos sobre o comitê de ética em pesquisa e Contato**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (**CEP/UTFPR-Medianeira**). Endereço: Avenida Brasil, 4232, bloco C, CEP 85884-000, Medianeira, PR. **Telefone:** (45) 3240-8056, **e-mail:** coep-md@utfpr.edu.br



## **APÊNDICE C - Questionário 1**

**Bloco I - Perfil do participante**

1 - Qual seu grau de instrução escolar?

- ( ) médio/técnico
- ( ) médio/técnico
- ( ) bacharelado, licenciatura ou tecnólogo
- ( ) especialização
- ( ) mestrado
- ( ) doutorado
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

2 - Qual seu tempo de experiência profissional relacionado às atividades com contratos administrativos?

- ( ) até 3 anos
- ( ) de 3 a 6 anos
- ( ) de 6 a 9 anos
- ( ) acima de 9 anos

3 - Descreva, de maneira geral, quais são suas atribuições em relação aos contratos administrativos:

4 - Qual a frequência de contato que você tem com gestores de contratos administrativos?

- ( ) diariamente
- ( ) semanalmente
- ( ) quinzenalmente
- ( ) mensalmente
- ( ) eventualmente

**Bloco II - Informações sobre gestão de contratos administrativos na sua Instituição**

5 - Descreva brevemente como é o processo de escolha dos servidores, na sua instituição, para exercerem as atribuições de gestão de contratos?

6 - Em relação ao modelo de escolha dos servidores para exercerem as atribuições de gestão de contratos, descrito na pergunta anterior, você considera ele adequado?

- ( ) Sim, totalmente
- ( ) Sim, mas precisa melhorar
- ( ) Sim, mas precisa melhorar muito
- ( ) Não

7 - A formação acadêmica na área do objeto do contrato é considerada na escolha dos gestores de contratos?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Não sei responder

8 - Há algum tipo de capacitação para os gestores de contratos?

- Sim  
 Não  
 Não sei responder

9 - Caso tenha respondido "sim" na questão anterior, descreva quais os tipos de capacitação?

10 - Há gestores com mais de uma atribuição na equipe de fiscalização de um mesmo contrato? Exemplo: um(a) servidor(a) é gestor(a) e também fiscal técnico(a).

- Sim  
 Não  
 Não sei responder

11 - Você tem conhecimentos sobre a gestão por competências adotada pela Administração Pública Federal, desde 2006, no âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas?

(na escala abaixo, considere 1 para "nenhum conhecimento" e 5 para "muitos conhecimentos")

Gestão por competência é "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (art. 2º do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006)

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

12 - Sua instituição possui um modelo formal de gestão por competências?

- Sim  
 Não  
 Não sei responder

13 - Com relação a gestão por competências apresentada pela nova lei de licitações, como sua instituição está conduzindo esse processo?

Artigo 7.º: 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. (Lei 14.133/2021).

14 - Qual é o seu nível de concordância em que a gestão por competências pode melhorar a gestão e fiscalização de contratos?

(na escala abaixo, considere 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente)

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

15 - Utilize o espaço abaixo para observação(ões)/consideração(ões) sobre gestão de contratos administrativos que você deseja acrescentar:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

**Bloco III - Competências individuais importantes para a função de gestor(a) de contratos administrativos**

Com base em sua experiência e percepção, indique o nível de importância de cada competência abaixo para a função de gestor(a) de contratos administrativos. Nas escalas abaixo, considere 1 para "sem nenhuma importância" e 5 para "muito importante".

16 - Autocontrole (controle das próprias emoções):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

17 - Busca de informações e tomada de decisão:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

18 - Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

19 - Comunicação:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

20 - Empatia e compreensão:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

21 - Ética e integridade:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

22 - Gestão de equipes:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

23 - Gestão de recursos orçamentários e financeiros:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

24 - Iniciativa e proatividade:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

25 - Inteligência emocional (reconhecer, avaliar e gerir emoções e sentimentos):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

26 - Legislação (conhecer leis, regulamentos e normas e aplicá-las em diversas situações):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

27 - Liderança:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

28 - Metodologias e processos de trabalho:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

29 - Negociação:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

30 - Orientação para resultados (alcance de metas e objetivos):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

31 - Pensamento analítico (relacionar logicamente eventos, causas e consequências) :

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

32 - Planejamento e organização:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

33 - Resolução de problemas e conflitos:

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

34 - Tecnologia da informação e comunicação (conhecer e utilizar as ferramentas e recursos tecnológicos):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

35 - Visão sistêmica (compreensão da interdependência dos processos e suas consequências):

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

36 - Utilize o espaço abaixo para elencar outras competências que você considera importantes para a função de gestor(a) de contratos administrativos e que não foram mencionadas nas questões anteriores.

#### **Bloco IV - Competências individuais essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos**

37 - Das competências abaixo relacionadas, indique aquelas que você considera essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos (caso queira, informe outra(s) na última linha):

- Autocontrole
- Busca de informações e tomada de decisão
- Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders) Comunicação
- Empatia e compreensão
- Ética e integridade
- Gestão de equipes
- Gestão de recursos orçamentários e financeiros
- Iniciativa e proatividade
- Inteligência emocional (reconhecer, avaliar e gerir emoções e sentimentos)
- Legislação (conhecer leis, regulamentos e normas e aplicá-las em diversas situações)
- Liderança
- Metodologias e processos de trabalho
- Negociação
- Orientação para resultados (alcance de metas e objetivos)
- Pensamento analítico (relacionar logicamente eventos, causas e consequências)
- Planejamento e organização
- Resolução de problemas e conflitos
- Tecnologia da Informação e comunicação (conhecer e utilizar as ferramentas e recursos tecnológicos)

Visão sistêmica (compreensão da interdependência dos processos e suas consequências)

Outro: \_\_\_\_\_

**Observações/Considerações**

38 - Utilize o espaço abaixo para observação(ões)/consideração(ões), sobre gestão por competências na gestão de contratos administrativos, que você deseja acrescentar:

## **APÊNDICE D - E-mail do questionário 2 para os participantes**

Prezado(a) \_\_\_\_\_, bom dia!

Primeiramente quero agradecer sua participação na pesquisa acadêmica "Mapeamento de Competências Individuais para Gestão de Contratos Administrativos em Universidades Públicas Federais". As suas respostas ao questionário 1 (arquivo em anexo) foram tabuladas e serviram de base para o questionário 2. Ressalto que todos os dados serão mantidos sob sigilo e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Lembrando que o objetivo da pesquisa é mapear as competências para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil sob a perspectiva da gestão por competências da nova lei de licitações e contratos. A partir dos resultados obtidos, pretende-se elaborar um modelo conceitual para servir de guia na escolha e/ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos da UTFPR sob o parecer 6.079.837 (registro na Plataforma Brasil: CAAE 68940423.3.0000.0165).

Nesta segunda e última fase da pesquisa, convido-lhe a responder ao questionário 2, cujo link de acesso é \_\_\_\_\_, composto por **41 questões**, com tempo previsto para respondê-lo de **20 a 30 minutos** e podendo ser respondido **até o dia 15/07/2023**. Neste questionário, você terá a oportunidade de rever sua escolha anterior, podendo mantê-la ou mudá-la, porém será solicitada uma justificativa, mesmo que resumida, qualquer que seja a sua escolha.

Antes de você responder ao questionário, será apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Caso concorde em participar, responda no campo específico do TCLE (isso será considerado como sua anuência em participar da pesquisa).

Agradeço novamente sua colaboração e caso tenha dúvidas, entre em contato comigo pelo e-mail [lucianomarcost@gmail.com](mailto:lucianomarcost@gmail.com) ou pelo Fone/Whatsapp (46) 98823-5880.

Atenciosamente,

Luciano Marcos Turra



**APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do  
questionário 2**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

**Título da pesquisa:** Mapeamento de competências Individuais para Gestão de Contratos Administrativos em Universidades Públicas Federais

**Pesquisador(es/as) com Endereços e Telefones:**

Responsável - Paula Regina Zarelli (e-mail: przarelli@utfpr.edu.br / telefone: 46 99900-8299)

Assistente - Luciano Marcos Turra (e-mail: lucianomarcost@gmail.com / telefone: 46 98823-5880)

**Período de coleta de dados:** 01/07/2023 a 15/07/2023

**Tempo aproximado para responder ao questionário:** 30 minutos

**Local de realização da pesquisa:** online; os participantes da pesquisa escolhem um local seguro de acordo com suas preferências.

### 1) Tema, objetivos e justificativa da pesquisa

O(A) Sr.(a) está sendo convidado a participar da pesquisa cujo **tema** é “gestão por competências na gestão de contratos administrativos” e tem como **objetivo** mapear as competências requeridas para a gestão de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil sob a perspectiva da gestão por competência da nova lei de licitações e contratos.

A pesquisa também tem os seguintes **objetivos específicos**: a) identificar as competências requeridas aos gestores de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais da Região Sul do Brasil; b) definir quais as competências mais relevantes para a gestão de contratos nas Universidades Públicas Federais da região Sul do Brasil; c) propor um modelo conceitual para servir de guia na escolha dos servidores para a gestão de contratos administrativos. Esta pesquisa tem como **justificativa** o fato de a nova lei de licitações e contratos, a lei 14.133/2021, ter trazido para o âmbito da gestão e fiscalização de contratos administrativos a adoção da gestão por competências e considerando-se que a ausência de critérios adequados para a escolha de servidores para a gestão de contratos pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor. Outrossim, os resultados deste estudo poderão auxiliar as instituições públicas e seus servidores, bem como a academia, a aprimorarem e/ou ampliarem os conceitos para uma melhor aplicação e aproveitamento da gestão por competências.

### 2) Participação voluntária na pesquisa

Para que o objetivo da pesquisa possa seja alcançado, você está sendo convidado a responder um questionário eletrônico. Tal procedimento está amparado pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, de 03 de março de 2021, enviada aos comitês de Ética em Pesquisa sobre os procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

**O questionário 2** é composto por **41 questões** e o tempo médio para ser respondido é de aproximadamente 30 minutos. O recurso online para aplicação deste questionário é o Formulários Google acessado através de link constante no e-mail de convite para participação na pesquisa enviado individualmente aos participantes. No e-mail de convite também consta este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de modo que você fique ciente e se sinta confortável para aceitar participar da pesquisa.

Caso concorde em participar, respondendo à pergunta “Sim, li o TCLE e concordo com os termos de participação”, no campo específico abaixo, isso será considerado como sua anuência em responder ao questionário da pesquisa. Mesmo após o consentimento, é possível a desistência da participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo pela sua decisão, bastando apenas fechar o formulário. Mas caso já tenha enviado o formulário, será necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos dados do questionário.

### **3) Confidencialidade e armazenamento dos dados**

Todos os dados das respostas ao questionário serão mantidos sob sigilo e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Durante o período de disponibilização para que o questionário seja respondido, os dados das respostas permanecerão armazenados no Drive, que é o aplicativo de armazenamento em nuvem da Google. Finalizado o período para se responder ao questionário, os dados coletados serão baixados para o disco rígido do pesquisador. Finalizado o download dos dados coletados, serão apagados todos os registros do questionário no aplicativo Drive da Google. Os dados armazenados no disco rígido do pesquisador permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos. O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois dela será restrito ao pesquisador. Os resultados das respostas ao questionário 1 serão enviadas individualmente para cada participante, contendo comparações com as respostas dos demais participantes mas mantendo-se o anonimato destes. Qualquer outra informação da pesquisa, poderá ser obtida através do contato com a equipe científica do projeto, que consta no cabeçalho deste TCLE.

### **4) Benefícios e riscos e aos participantes**

Quanto aos **benefícios prováveis** aos participantes, de caráter indireto, serão aqueles que se originarem a partir dos resultados da pesquisa e, no âmbito das universidades, das possíveis ações, também baseadas nos resultados da pesquisa, voltadas para a gestão por competências e a gestão e fiscalização de contratos. A pesquisa apresenta alguns **riscos mínimos possíveis** aos participantes, sendo eles: disponibilidade de tempo para responder ao questionário, receio de quebra de sigilo e desconforto relacionado a algumas perguntas. Quanto à disponibilidade de tempo para o participante responder ao questionário, foi considerado um tempo médio aproximado de 30 minutos para respondê-lo e mesmo que o participante não disponha de tempo suficiente em determinado dia, poderá respondê-lo em outro dia, visto que o questionário 1 ficará disponível durante a primeira quinzena do mês de junho de 2023 para ser respondido.

Quanto ao possível de receio de quebra de sigilo, foi adotado o procedimento para minimizar esse risco no sentido de que os participantes da pesquisa serão identificados somente pelo pesquisador tendo em vista que o método Delphi requer essa informação e as respostas específicas do participante para poder subsidiar o questionário da segunda rodada. Todos os dados coletados terão tratamento de maneira a ser mantido o sigilo quanto àquelas informações que assim o necessitem, sendo os resultados da pesquisa utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sobre o possível desconforto relacionado a algumas perguntas, o procedimento adotado para a minimização deste risco consiste na possibilidade de desistência de participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo por essa decisão, bastando apenas que o convidado feche o formulário no navegador da internet. Mas

caso já tenha enviado o formulário, será necessário responder ao e-mail de convite solicitando a exclusão dos dados do questionário.

#### **5) Critérios de inclusão e exclusão**

**Inclusão:** dois servidores especialistas na área de contratos administrativos, preferencialmente com função gerencial, em cada uma das universidades da amostra (UFFS, UFPR; UFRGS e UFSC), que estejam dispostos a participar da pesquisa respondendo voluntariamente ao questionário. Devido ao fato das instituições geralmente separarem os contratos de obras dos demais tipos de contratos, optou-se por um servidor em cada uma dessas duas unidades distintas em cada uma das universidades da amostra.

**Exclusão:** a não inclusão dos demais servidores que trabalham com contratos administrativos nas universidades é devido ao fato de cada unidade administrativa (uma responsável por obras e outra pelos demais tipos de contratos) possuir apenas um chefe em cada uma delas, o qual geralmente possui um maior contato com os gestores de contratos.

#### **6) Ressarcimento e indenização**

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, não haverá nenhuma remuneração ou custo ao participante. Desta maneira como não haverá despesas por parte do participante, não haverá a necessidade de ressarcimento. Entretanto, é assegurado o direito à indenização ao participante desde que os prejuízos sofridos por ele sejam comprovadamente resultantes da participação dele na pesquisa.

#### **7) Esclarecimentos sobre o comitê de ética em pesquisa e Contato**

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (**CEP/UTFPR-Medianeira**). Endereço: Avenida Brasil, 4232, bloco C, CEP 85884-000, Medianeira, PR. **Telefone:** (45) 3240-8056, **e-mail:** coep-md@utfpr.edu.br

## **APÊNDICE F - Questionário 2**

## **Bloco I - Competências individuais para a função de gestor de contratos administrativos.**

Este bloco apresenta suas respostas ao questionário 1 e a média das respostas dos demais participantes sobre as competências individuais para gestor de contratos administrativos. **Você tem a oportunidade de manter ou mudar suas respostas anteriores.**

Nas escalas abaixo, quanto ao grau de importância que você atribui à competência, **considere 1 para "sem nenhuma importância" e 5 para "muito importante".**

### **1 - Autocontrole :**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

2 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

### **3 - Busca de informação e tomada de decisão:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

4 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

### **5 - Colaboração com múltiplos interessados (*stakeholders*):**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

6 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

### **7 - Comunicação:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

8 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

### **9 - Empatia e compreensão:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

10 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

### **11 - Ética e integridade:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

12 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**13 - Gestão de equipes:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

14 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**15 - Gestão de recursos orçamentários e financeiros:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

16 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**17 - Iniciativa e proatividade:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

18 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**19 - Inteligência emocional** (reconhecer, avaliar e gerir emoções e sentimentos):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

20 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**21 - Legislação** (conhecer leis, regulamentos e normas e aplicá-los em diversas situações):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

22 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**23 - Liderança:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

24 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**25 - Metodologias e processos de trabalho:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

26 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

27 - **Negociação:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

28 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

29 - **Orientação para resultados** (alcance de metas e objetivos):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

30 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

31 - **Pensamento analítico** (relacionar logicamente eventos, causas e consequências):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

32 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

33 - **Planejamento e organização:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

34 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

35 - **Resolução de problemas e conflitos:**

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

36 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

37 - **Tecnologia da informação e comunicação** (conhecer e utilizar as ferramentas e recursos tecnológicos):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

38 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

39 - **Visão sistêmica** (compreensão da interdependência dos processos e suas consequências):

Sua resposta anterior foi: \_\_\_

Média das respostas dos demais participantes: \_\_, \_\_



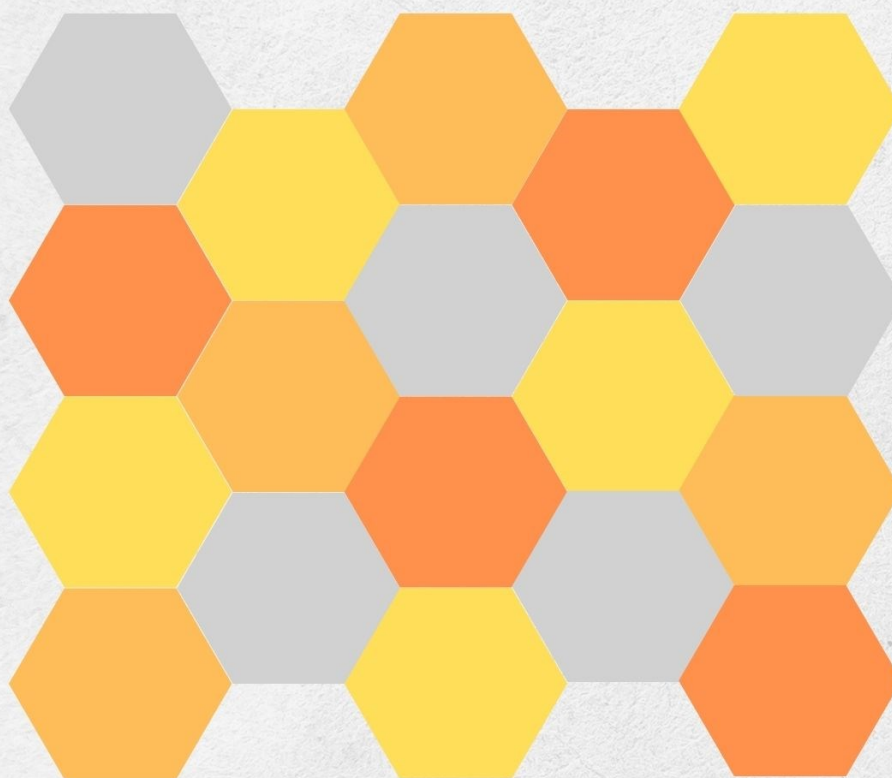
1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

40 - Sobre a questão anterior, justifique sua escolha:

**Bloco II - Considerações finais**

41 - Caso deseje fazer observação(ões)/ consideração(ões), sobre gestão por competências na gestão de contratos administrativos, utilize o espaço abaixo.

**APÊNDICE G - Produto Técnico e Tecnológico (PTT)**



**GUIA REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO  
DE GESTOR(A) DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

---

## GUIA REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO DE GESTOR(A) DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Produto técnico apresentado pelo mestrando Luciano Marcos Turra ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, sob orientação da docente Dr.<sup>a</sup> Paula Regina Zarelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

---



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

## SUMÁRIO

Resumo **03**

Contexto **04**

A Lei 14.133/2021 e a gestão por competências **07**

Gestão de contratos administrativos **08**

Objetivos do guia e possíveis benefícios **09**

Competências mapeadas **10**

O guia referencial **13**

Considerações **16**

Referências **17**

## **RESUMO**

A gestão de contratos administrativos é uma atividade essencial para auxiliar órgãos e entidades públicas no cumprimento da missão institucional. Torna-se fundamental que os agentes públicos envolvidos na gestão de contratos possuam as competências necessárias para que os objetivos da contratação sejam alcançados da melhor forma possível, contribuindo-se assim para o princípio constitucional da eficiência.

A nova lei de licitações e contratos administrativos, a Lei 14.133/2021, traz expressamente a adoção da gestão por competências na designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução dessa lei. Entre essas funções está a de gestor(a) de contratos administrativos.

A ausência de critérios adequados que levem em conta as competências necessárias na escolha de agentes públicos para a gestão e fiscalização pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor.

Este produto técnico, resultado de um pesquisa de mestrado, foi elaborado com o objetivo de servir de apoio na escolha ou no desenvolvimento dos servidores para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais na perspectiva da gestão por competência da nova lei de licitações e contratos.

## CONTEXTO

No dia a dia das organizações públicas, a gestão de contratos é uma atividade fundamental para auxiliar órgãos e entidades no alcance dos seus objetivos organizacionais e conseqüentemente no cumprimento da missão institucional. Entretanto, a ausência de critérios adequados que levem em conta as competências necessárias na escolha de agentes públicos para a gestão e fiscalização de contratos pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e para o próprio servidor, o qual pode “vir a responder civil, penal e administrativamente e por ato de improbidade administrativa, estando ainda sujeito às sanções dos Tribunais de Contas” (Costa, 2013, p. 67).

Recentemente a nova Lei de Licitações e Contratos, Lei **14.133/2021**, trouxe expressamente a adoção da gestão por competências na designação dos agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução dessa nova lei. Mas antes de entender o conceito de gestão por competência é necessário conhecer o conceito de competência.

Durand (1998) conceitua competência como um conjunto de três dimensões genéricas e interdependentes entre si: **conhecimentos, habilidades e atitudes**. De acordo com esse autor, essas três dimensões fortalecem-se reciprocamente à medida que o processo de aprendizado acontece de forma simultânea em todas as direções.

▶ **Competência:** conjunto de três dimensões genéricas e interdependentes entre si: **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Essas três dimensões fortalecem-se reciprocamente à medida que o processo de aprendizado acontece de forma simultânea em todas as direções (Durand, 1998).

▶ **Gestão por competência** é um modelo de gestão que se baseia no conceito de competência para orientar os diversos processos de uma organização, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas, e se utiliza de diferentes instrumentos e estratégias com o objetivo de identificar, desenvolver e mobilizar as competências requeridas para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão, 2017).

A **gestão por competências** (GPC) é um modelo de gestão que se baseia no conceito de competência para orientar os diversos processos de uma organização, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas, e se utiliza de diferentes instrumentos e estratégias com o objetivo de identificar, desenvolver e mobilizar as competências requeridas para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão, 2017).

A GPC foi oficialmente instituída no contexto da administração pública federal (APF) no ano de 2006, pelo decreto 5.707, de 23 de fevereiro, que instituiu a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)** da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional.

Esse decreto 5.707/2006 apresenta em seu artigo 2º que a GPC é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006, art. 2º).

A partir de um levantamento que tinha a finalidade de conhecer e avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em organizações da APF, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu o acórdão número 3023/2013 – TCU – Plenário, com orientações e determinações visando a indução de melhorias nos sistemas existentes de gestão de pessoas nas unidades da APF (Brasil, 2013).

O relatório do acórdão (Brasil, 2013) fez constar que das 305 organizações que responderam ao levantamento, representando 92% do total da amostra (330), apenas 34% publicaram modelo de competências como base para a gestão de pessoas e somente 21% monitoravam sistematicamente as informações relevantes sobre a força de trabalho por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas. Desta forma, esses dados evidenciaram que desde a implantação da gestão por competências, em 2006, na APF até a realização do levantamento, em 2013, houve pouca evolução.



Em 2019 com a publicação do **Decreto 9.991/2019**, houve a revogação do Decreto 5.707/2006. O novo decreto continuou dispondo sobre a PNDP passando a destacar a utilização do diagnóstico de competência na elaboração do **Plano de Desenvolvimento de Pessoas** - PDP (Brasil, 2019).

A utilização do diagnóstico de competências não é obrigatória e, para fins de aplicação do decreto, seu conceito refere-se à "identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função"(Brasil, 2019, art. 3º).

▶ **Diagnóstico de competências** é a "identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função"(Brasil, 2019, art. 3º).

Observa-se que a GPC continua permeando a PNDP mesmo que não se tenha referência direta a aquele modelo de gestão no novo decreto, considerando-se principalmente que o diagnóstico de competências faz parte da etapa de mapeamento das competências de acordo com o modelo de gestão por competências desenvolvido por Brandão e Bahry (2005).

Nesse contexto da GPC como premissa teórica de fundo no âmbito da PNDP do governo federal (Camões, 2013) conjuntamente às orientações do acórdão número 3023/2013 - TCU - Plenário (Brasil, 2013) e o decreto 9.991/2019 (Brasil, 2019), o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da excelência na APF permeia todas as atividades dessa esfera de poder. Uma dessas atividades é **a gestão de contratos administrativos**.

A gestão e a fiscalização de um contrato administrativo congregam atividades voltadas para a consecução eficiente dos objetivos da contratação, portanto essas atividades estão atreladas ao princípio constitucional da eficiência (Vieira, 2014). Cabe ao gestor(a) de contratos, auxiliado(a) pelos fiscais, confirmar se os serviços contratados pela Administração estão sendo executados conforme o estipulado contratualmente (Brasil, 2017).

## A LEI 14.133/2021 E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A nova lei de licitações e contratos (NLLC), a lei 14.133, publicada em 01/04/2021 no Diário Oficial da União(DOU), descreve no seu artigo 7º:

- 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, art. 7º).

Conforme determinado pelo artigo 7º, é incumbência da autoridade máxima do órgão ou entidade a promoção da GPC para o desempenho das funções essenciais à execução da NLLC. Quanto às funções essenciais mencionados nesse mesmo artigo, infere-se que elas se referem tanto àquelas funções relacionadas aos processos licitatórios quanto aos contratos resultantes das licitações. Desta forma, percebe-se, um reforço da NLLC na direção da consolidação da gestão por competências na administração pública.

Nesse sentido, o artigo 117 da lei 14.133/2021 retoma o estabelecido no artigo 7º com ênfase aos requisitos contidos neste artigo:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição (Brasil, 2021, art. 117).

▶ **Artigo 7º da lei 14.133/2021:** 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.

## GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

---

O artigo 39 da IN 05/2017 apresenta o conceito sobre as atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos:

- As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (Brasil, 2017, p. 39).

O Decreto 11.246/2022, que regulamenta o disposto no parágrafo 3º do artigo 8º da Lei nº 14.133/2021, dispõe sobre as regras para a atuação, entre outros, dos gestores e fiscais de contratos no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional. O parágrafo § 1º do artigo 8º desse decreto determina que o(a) gestor(a) e os fiscais de contratos deverão ser cientificados formalmente da indicação para o exercício da função e das respectivas atribuições, antes da formalização do ato de designação (Brasil, 2022).

Para a designação dos gestores e fiscais de contratos, ainda com relação ao artigo 8º do Decreto 11.246/2022, o parágrafo 2º estabelece que devem ser considerados:

- **a compatibilidade com as atribuições do cargo;**
- **a complexidade da fiscalização;**
- **o quantitativo de contratos por agente público;**
- **a capacidade para o desempenho das atividades** (Brasil, 2022, art. 8º).

## OBJETIVOS DO GUIA E POSSÍVEIS BENEFÍCIOS

---

Este guia tem o objetivo de servir de documento referencial de competências para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais, bem como auxiliar na disseminação da GPC no contexto da gestão de contratos administrativos no âmbito dessas instituições, além de que essas instituições poderão, a partir deste guia, ter maiores subsídios quando decidirem implantar formalmente um modelo de GPC.

O guia poderá auxiliar tanto na escolha de gestor(a) de contratos, como no desenvolvimento das competências desses gestores, pois que as competências nele contidas podem nortear as decisões de capacitação.

O presente guia modelo é adaptável, pois que cada órgão ou entidade pode definir quais as competências que são importantes e, entre estas, quais as essenciais para a função de gestor(a) de contratos.

A aplicação deste guia poderá contribuir para a minimização de riscos e melhorar a eficiência na gestão dos contratos, visto que servidores escolhidos por critérios mais adequados podem vir a exercer as suas atividades com maior segurança, possibilitando assim um olhar mais crítico e feedbacks mais consistentes na fiscalização. Em consequência disso, os processos de contratação podem ser impactados positivamente, de forma sistêmica, pela retroalimentação por dados e informações gerados por esses profissionais mais adequadamente escolhidos/capacitados para a gestão contratual.

Adicionalmente, este guia referencial poderá servir de parâmetros para outras instituições públicas, principalmente em contextos semelhantes da administração pública, voltarem a atenção para a GPC na gestão de contratos para que o tema possa ser mais debatido e aproveitado para o alcance dos objetivos institucionais e na utilização mais eficiente dos recursos públicos.

## COMPETÊNCIAS MAPEADAS

A seguir são apresentadas as 18 competências mapeadas e consideradas importantes na percepção dos especialistas, participantes da pesquisa de mestrado, para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidade Públicas Federais. A disposição das competências relacionadas abaixo está em ordem alfabética.

### Autocontrole

Controla suas próprias emoções (Sudirman e outros, 2019).

### Busca de informações e tomada de decisão

Busca e analisa informações e avalia as consequências das decisões tomadas (Vasileva, 2018). Toma decisões com confiança e de acordo sua competência, considerando opiniões contrárias (Freitas; Odelius, 2022).

### Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders)

Interage com fornecedores, parceiros, unidades ou outras instituições, buscando soluções em conjunto, compartilhamento de recursos e boas práticas (Freitas; Odelius, 2022).

### Comunicação

Comunicar-se de forma clara e objetiva (Paz; Odelius, 2021), escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas e coerentes por meio de múltiplos canais de comunicação (Freitas; Odelius, 2022).

### Ética e integridade

Segue os códigos de ética da administração pública agindo com integridade, imparcialidade, responsabilidade, dedicação e transparência (Lock, 2001 citado por Awortwi, 2010).

### Gestão de equipes

Orienta a equipe e fornece padrões claros para as tarefas (Sudirman e outros, 2019), motivando-a e incentivando-a para o alcance de metas (Vasileva, 2018).

**Iniciativa e proatividade**

Antecipa demandas e situações propondo soluções adequadas, mesmo se não forem solicitadas (Lazenby, 2010, Haupt e outros, 2017, Kruijen; Genugten, 2020, Ubeda e outros, 2017 citado por Avaristo; Ubeda, 2022).

**Inteligência emocional**

É capaz de autorregular as suas emoções, considerando e gerindo as emoções dos outros (Mayer; Salovey, 1997, Salovey; Grewal, 2005 citado por Matjie, 2018).

**Legislação**

Compreende leis e regulamentos relacionadas a sua instituição, agindo em conformidade com essa legislação (Sudirman e outros, 2019).

**Metodologias e processos de trabalho**

Monitora os processos sob sua responsabilidade, observando normas e procedimentos; melhora continuamente os processos visando otimizar o uso dos recursos (Paz; Odelius, 2021).

**Negociação**

Discute e estabelece seu ponto de vista objetivando obter apoio dos envolvidos no processo (Lazenby, 2010, Haupt e outros, 2017, Kruijen; Genugten, 2020, Ubeda e outros, 2017 citado por Avaristo; Ubeda, 2022).

**Orientação para resultados**

Gerencia suas atividades focando na produtividade, promovendo um ambiente que favoreça o alcance de resultados (Freitas; Odelius, 2022).

**Pensamento analítico**

Analisa e sintetiza dados e informações, processando-os e emitindo documentos adequados às demandas e dentro dos prazos (Lazenby, 2010, Haupt e outros, 2017, Kruijen; Genugten, 2020, Ubeda e outros, 2017 citado por Avaristo; Ubeda, 2022).

### Planejamento e organização

Planeja as atividades, estabelecendo estratégias e prazos em conformidade com as necessidades da unidade/Instituição (Freitas; Odelius, 2022).

### Resolução de problemas e conflitos

Gerencia situações em que as partes envolvidas estão em desacordo, buscando soluções e atendendo, na medida do possível, as expectativas de todos (Lazenby, 2010, Haupt e outros, 2017, Kruyen; Genugten 2020, Ubeda e outros, 2017 citado por Avaristo; Ubeda, 2022).

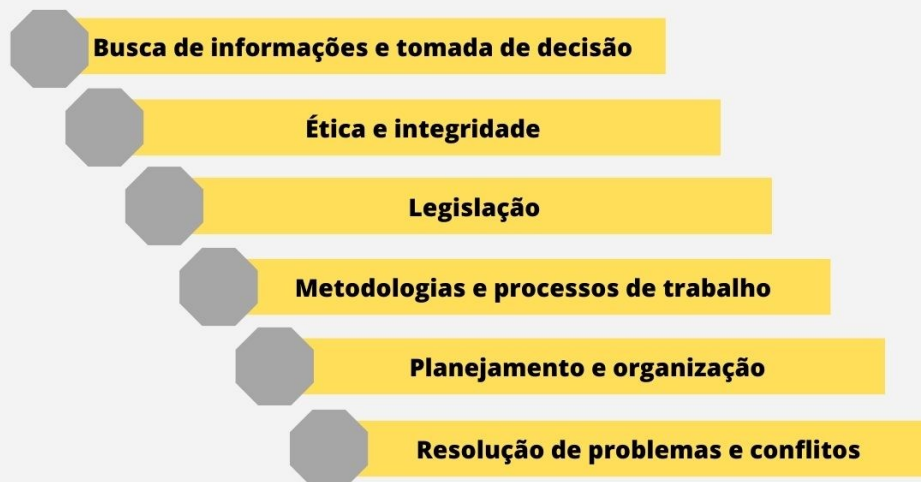
### Tecnologia da informação e comunicação

Reconhece os avanços tecnológicos para facilitar a gestão de processos e desempenho, utilizando as tecnologias atuais para melhorar o trabalho (Sudirman e outros, 2019).

### Visão sistêmica

Direciona ações para viabilizar o alcance dos objetivos a partir da análise das funções das diferentes unidades e suas inter-relações (Paz; Odelius, 2022).

Entre as 18 competências, acima listadas, também na percepção dos especialistas participantes da pesquisa de mestrado, seis delas foram consideradas competências individuais **essenciais** para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidade Públicas Federais.



## O GUIA REFERENCIAL

---

Este guia foi idealizado com base nas três dimensões do conceito de competência de Durand (1998), o qual compreende um conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Esse conceito está presente na PNDP da APF.

O guia é composto pelas seguintes etapas:

**1**

A área demandante da contratação indica o grau de importância das competências necessárias, entre aquelas competências que já estão mapeadas, para a função de gestor(a) de um contrato administrativo específico levando em consideração a complexidade e as peculiaridades do mesmo. Nesse procedimento pode-se acrescentar competências que a área demandante entender pertinentes, com base em algum documento institucional norteador ou pela própria experiência da equipe demandante da contratação. Utiliza-se a escala do tipo Likert com as seguintes correlações:

- 1 para "sem nenhuma importância";
- 2 para "pouca importância";
- 3 para "indiferente";
- 4 para "alguma importância";
- 5 para "muito importante".

**2**

A área demandante da contratação indica, entre as competências relacionadas no formulário, aquelas com considera essenciais para a função de gestor(a) de contratos administrativos.

**3**

A área demandante da contratação faz um relação de possíveis opções para gestores e solicita-lhes o preenchimento de uma autoavaliação.



O servidor que recebeu a solicitação faz a autoavaliação respondendo ao formulário com as competências requeridas para a função de gestor(a) de contratos administrativos na instituição. Para o formulário de autoavaliação, utiliza-se a escala do tipo Likert com as seguintes correlações:

**4**

- 1 – não domina a competência;
- 2 – domina pouco a competência;
- 3 – domina medianamente a competência;
- 4 – domina muito a competência;
- 5 – domina plenamente a competência.

Caso a instituição possua algum sistema informatizado que contemple um banco de dados atualizado com as competências já mapeadas e os servidores que as possuem nos diversos níveis da escala acima, esse procedimento pode ser realizado consultando-se esse banco de dados para se encontrar os servidores com as competências requeridas para a função de gestor(a) de contratos.

**5**

Com base nas respostas recebidas dos servidores que responderam a autoavaliação, a área demandante da contratação efetua o cálculo da pontuação de cada servidor e elabora uma lista com os nomes dos servidores em ordem decrescente de suas respectivas pontuações.

**(Na próxima página é apresetado um modelo de formulário para o cálculo das pontuações de cada servidor com atribuições hipotéticas)**

**6**

Com base nos resultados das pontuações de cada servidor, a área demandante analisa e decide qual servidor indicar para a gestão do contrato em questão.

## PRODUTO TÉCNICO

15

Contrato: \_\_\_\_\_ Objeto do Contrato: \_\_\_\_\_  
 Servidor: \_\_\_\_\_

#	Competência	Grau de importância atribuída (1 a 5)		Se for essencial tem peso 2 (C)	A x B x C
		Área demandante (A)	Autoavaliação do servidor (B)		
1	Autocontrole	5	4	1	20
2	Busca de Informações e tomada de decisão	5	4	2	40
3	Colaboração com múltiplos interessados (stakeholders)	5	4	1	20
4	Comunicação	5	5	1	25
5	Ética e integridade	5	5	2	50
6	Gestão de equipes	5	3	1	15
7	Iniciativa e proatividade	4	4	1	16
8	Inteligência emocional	4	3	1	12
9	Legislação	5	4	2	40
10	Liderança	4	2	1	8
11	Metodologias e processos de trabalho	5	4	2	40
12	Negociação	4	4	1	16
13	Orientação para resultados	5	4	1	20
14	Pensamento analítico	5	3	1	15
15	Planejamento e organização	5	4	2	40
16	Resolução de problemas e conflitos	5	4	2	40
17	Tecnologia da informação e comunicação	4	3	1	12
18	Visão sistêmica	4	4	1	16
19	Outras...				
20					
<b>Pontuação geral</b>					<b>445</b>

## CONSIDERAÇÕES

---

As competências individuais elencadas neste guia foram identificadas através de uma revisão sistemática de literatura e apresentadas para apreciação de 8 especialistas em contratos públicos em 4 Universidades Públicas Federais, através do método Delphi, para que os mesmos apontassem aquelas competências que consideravam importantes e, entre estas, as essenciais.

A característica principal deste guia é a flexibilidade e adaptabilidade. Isso significa que pode ser adaptado para cada tipo de contrato e instituição, não apenas para as Universidades Públicas Federais. A utilização deste guia com recursos de TIC e em sistemas integrados é o mais indicado.

Sugere-se que as competências individuais apresentadas neste guia sejam analisadas conforme a necessidade da gestão de cada contrato administrativo, levando-se em conta as especificidades e particularidades deste.

Destaca-se que este guia referencial, embora possa servir de instrumento norteador, não tem a pretensão de ser um modelo abrangente e nem servir de instrumento de aferição das competências nele descritas, pois se baseia nas necessidades específicas de cada contrato e na autoavaliação do servidor que fará parte da lista de possíveis gestores desse contrato.

O órgão ou entidade que já possua a gestão por competências implantada poderá utilizar o guia como instrumento complementar para a escolha de gestores e fiscais de contratos administrativos.

## REFERÊNCIAS

**AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L.** Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration. *Teaching Public Administration*, v. 40, n. 1, p. 25-41, 2022.

**AWORTWI, N.** Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 4, p. 723-748, 2010.

**BRANDÃO, H. P.** Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2017. ISBN 9788597013573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 26 dez. 2022.

**BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.** Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art 35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art 35). Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 11.246, de 27 de outubro de 2022.** Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11246.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11246.htm). Acesso em: 09 abr. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 5, de 25 de maio de 2017.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/midias/INn05de26de2017Hiperlink.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 24 set. 2022.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa n. 5 de janeiro de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 mai. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão número 3023/2013 – TCU – Plenário**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/levantamento-do-perfil-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013-ciclo-2013>. Acesso em: 30 set. 2022.

**CAMÕES, M. R. S.** Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

**COSTA, A. F.** Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. Revista do TCU, n. 127, p. 58-71, 2013.

**DURAND, T.** The alchemy of competence. Strategic Flexibility : Managing in a Turbulent Environment Strategic. John Wiley & Sons, Ltd. UK, p. 303-330, 1998.

**FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C.** Managerial competence scale for the public sector. Cadernos EBAPE. BR, v. 20, p. 218-233, 2022.

**MATJIE, T.** The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. International Journal of Public Administration, v. 41, n. 15, p. 1271-1278, 2018

**PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C.** Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences. Organizações & Sociedade, v. 28, p. 370-397, 2021.

**SUDIRMAN, I. et al.** Competencies for effective public middle managers. Journal of Management Development, v. 38, n. 5, p. 421-439, 2019.

**VASILEVA, E V.** Competence approach in public service: what knowledge and skills do civil servants choose? Public Administration Issues, n. 4, p. 120-144, 2018.

**VIEIRA, A. L.** Gestão de contratos administrativos. Revista de Contratos Públicos–RCP, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9-32, mar./ago. 2014.

**Discente:** Luciano Marcos Turra, Mestrando

**Orientadora:** Paula Regina Zarelli, Doutora

23 de Fevereiro de 2024

