

**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.^a 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 uma 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 consequentemente 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 serem solicitadas (Lazenby, 2010, Haupt e outros, 2017, Kruyen; 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, Kruyen; 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, Kruyen; 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; Odellius, 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, Kruey; 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; Odellius, 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.

Busca de informações e tomada de decisão

Ética e integridade

Legislação

Metodologias e processos de trabalho

Planejamento e organização

Resolução de problemas e conflitos

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.

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 | | | | | |
| Pontuação geral | | | | | 445 |

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. 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 nº 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#art35. 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 nº 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. 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 nº 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

