



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

MAX DEMIAN GOMES BARBOSA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS AO
PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO
DE MÃO DE OBRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

RECIFE – PE

2021

MAX DEMIAN GOMES BARBOSA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS AO
PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO
DE MÃO DE OBRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientador(a): Profa. Dra. Taciana Barros Jerônimo

RECIFE – PE

2021

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B238m

Barbosa, Max Demian Gomes

Mapeamento de competências relativas ao processo de gestão de contratos de terceirização de mão de obra na administração pública: um estudo com os servidores de uma instituição de ensino superior / Max Demian Gomes Barbosa. - 2021.

81 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Taciana Barros Jerônimo.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2021.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão de competências. 2. Mapeamento de competências. 3. Terceirização.
I. Jerônimo, Taciana Barros (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 105)

MAX DEMIAN GOMES BARBOSA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS AO
PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO
DE MÃO DE OBRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: 31/05/2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Taciana Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Emanuela Souza Ribeiro (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Fagner José Coutinho de Melo (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco - UPE

AGRADECIMENTOS

A Deus, por conceder-me saúde e tenacidade para superar as dificuldades.

À minha orientadora, Dr. Profa. Taciana Barros Jerônimo, por toda a dedicação, conhecimento, paciência, que me estimulou a prosseguir em direção à conclusão desta dissertação.

Aos professores das bancas de qualificação e defesa pela rica contribuição no refinamento do estudo e pela importante avaliação desta dissertação.

A todos os professores do MGP pela significativa contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

E, finalmente, à UFRPE por me proporcionar esta oportunidade de desenvolvimento acadêmico e pessoal.

” A própria luta para chegar ao cume basta para encher o coração de um homem. É preciso imaginar Sísifo feliz.”

(Camus, O Mito de Sísifo, p.141)

RESUMO

Esta dissertação trata do mapeamento de competências voltadas ao processo de gestão de contratos de terceirização de mão de obra em uma universidade pública. O objeto de estudo é o Processo de Gestão de Contratos Terceirizados da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), conduzidos pela Diretoria de Logística e Serviços desta instituição de ensino. A pesquisa procurou respostas à seguinte questão: Para o correto cumprimento da função de gestor de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, quais as competências necessitam ser melhor desenvolvidas pelos gestores de contratos lotados na Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE? Para encontrar elucidações, estabeleceu-se como objetivo geral estudar as competências relativas ao processo de gestão de contratos de terceirização de mão de obra dos contratos firmados pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, visando localizar as competências passíveis de serem desenvolvidas nos servidores imbuídos da função de gestores de contratos terceirizados, lotados na Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE (DELOGS). Este estudo se caracterizou como pesquisa descritiva quanto aos seus fins e estudo de caso quanto ao método. A técnica de coleta de informações recorreu a documentos institucionais, através de documentos disponíveis na IFES e no seu sítio oficial, como portarias, resoluções e documentos relativos aos contratos, objetos de estudo desta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Competências; Mapeamento de Competências; Terceirização; Gestão de Contratos.

ABSTRACT

This dissertation deals with the mapping of competencies related to the process of managing labor outsourcing contracts in a public university. The object of study is the Outsourced Contract Management Process of the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE), conducted by the Department of Logistics and Services of this educational institution. The survey sought answers to the following question: For the correct fulfillment of the role of continuous service contract manager with exclusive dedication of labor, which skills need to be better developed by contract managers working in the Logistics and Services Department of UFRPE? In order to find elucidations, the general objective was to study the competences related to the management process of outsourcing contracts of labor of the contracts signed by the Federal Rural University of Pernambuco, aiming to locate the competences that can be developed in the servers imbued with the managerial function. of outsourced contracts, placed in the Logistics and Services Department of UFRPE (DELOGS). This study was characterized as a descriptive research regarding its purposes and a case study regarding the method. The information collection technique used institutional documents, through documents available at IFES and on its official website, such as ordinances, resolutions and documents relating to contracts, objects of study of this research.

Keywords: Skills Management; Competency Mapping; Outsourcing; Contract management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Custo Unitário com Capacitação de Servidores da UFRPE, entre os anos de 2017 e 2018	21
Figura 2 – Fluxo de Processos Administrativos	32
Figura 3 – Processo de Gestão de Contratos Administrativos no Serviço Público	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantitativo de artigos selecionados nas bases de dados.....	25
Quadro 2 – Fases, etapas e os artigos correspondentes da IN 05/2017	30
Quadro 3 – Competências avaliadas dos gestores de contratos terceirizados	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

PROPLAN – Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

REUNI – (Plano) de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEGES – Secretaria de Gestão do Governo Federal do Ministério do Planejamento

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.5 JUSTIFICATIVA.....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 PROCEDIMENTO DE REVISÃO SISTEMÁTICO DA LITERATURA	24
2.2 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO	25
2.2.1 A Gestão do Contrato Terceirizado na Administração Pública.....	26
2.2.2 Contratos Administrativos na Administração Pública	28
2.2.2.1 Legislação	29
2.3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	32
2.3.1 A Contratação e execução do contrato terceirizado	34
2.3.2 O controle da execução do contrato terceirizado.....	37
2.3.3 Designação do gestor	39
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	42
2.4.1 Gestão por competências	43
2.4.2 Mapeamento de Competências	47
3 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	50
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	50

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	51
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	52
3.4 CAMPO DA PESQUISA	57
3.4.1 A Universidade Federal Rural de Pernambuco.....	57
3.4.2 O Departamento de Logística e Serviços	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	59
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	59
4.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
5.2 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS.....	67
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE	78

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é tratar da contextualização da Gestão de Contratos no setor público brasileiro, bem como da importância do mapeamento de competências como forma de alocar servidores públicos devidamente capacitados para exercerem as funções de gestores de contratos. São também apresentados neste capítulo o processo de formulação da situação problema, os objetivos, a delimitação do estudo, a justificativa e importância do estudo, além da estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Administração Pública vem sofrendo frequentes mudanças ao longo dos anos; seja em virtude de novos paradigmas em termos tecnológicos ou mudanças socioeconômicas, o fato é que tais mudanças têm exigido cada vez mais que os serviços públicos sejam prestados com eficiência, ao mesmo tempo em que devem ser realizados em estrita consonância com os ditames da lei.

Segundo Nascimento (2014) a gestão pública necessita de mudanças estratégicas que resultem em melhorias nas organizações, nos métodos de gestão, na informação gerencial e na capacitação dos servidores; mudanças estas que surgiriam a partir de um amplo projeto de desenvolvimento, conforme complementa Oliveira (2015, p.94):

A inovação do setor público está presente nas mudanças propriamente ditas, como a introdução de novas práticas e/ou o aprimoramento dos instrumentos de gestão, tomando como modelo a combinação dos elementos existentes, que geram resultados positivos para o serviço público e, consequentemente, para a sociedade.

Estas alterações na Administração Pública brasileira apresentam características que expressam a transição do sistema burocrático para o sistema gerencial. Segundo Matias-Pereira (2016) a Administração Pública gerencial está voltada para o atendimento de objetivos qualitativos e produtivos na prestação do serviço público. Além desta visão, destaca-se, especialmente, a visão econômica apresentada por Campos (2016) ao considerar que os serviços na Administração Pública devem ser prestados com qualidade somada à racionalidade de gastos.

Entretanto, a Administração Pública no Brasil tem enfrentado alguns desafios para implementar o novo modelo gerencial, pois além de limites no processo de implantação, há reflexos negativos do modelo burocrático que ainda subsistem em algumas organizações, intitulados de disfunções burocráticas.

No âmbito da gestão de contratos celebrados pelos entes públicos esta necessidade de mudança mostra-se ainda mais urgente ao considerar a grande soma de recursos públicos que são aplicados nas contratações, assim como, a diversidade e a complexidade das atividades de gestão. O Guia de Gestão de Processos do Governo (MPOG, 2011) apresenta como objetivos da gestão de contratos a responsabilidade em garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados dentro dos custos previstos e em conformidade ao que fora solicitado pelo contratante, assegurando, desta forma, a eficácia, a eficiência, a efetividade e a economicidade do contrato. Vieira (2016, p.04) vem reforçar a afirmação acima com a seguinte colocação sobre a importância da Administração Pública na gestão dos contratos:

A atividade de gestão dos contratos administrativos é de observância obrigatória por parte do órgão ou entidade pública contratante, sendo inerente e indissociável da atuação eficiente da Administração Pública e, por via de consequência, à consecução do interesse público.

Dada a importância do papel do gestor de contratos, é inquestionável que as fragilidades no tocante à gestão dos contratos terceirizados podem comprometer a pretensa vantajosidade das contratações públicas. É comum encontrar gestores de contrato que não possuam os conhecimentos e habilidades desejados atuando na função, e acredita-se que isto ocorra devido às funções não estarem devidamente descritas, a alocação interna de servidores ocorra de maneira equivocada, ou haja escassez de mão de obra treinada, dentre outros fatores (GONÇALVES, 2006). Por isso é importante estabelecer de forma ostensiva e prévia os conhecimentos e as habilidades desejadas na atuação dos servidores públicos quando imbuídos da função de gestores de contratos terceirizados.

Nesse contexto, assume relevante protagonismo o papel da área de Gestão de Pessoas, atualmente vista como estratégica para as organizações. Em virtude das mudanças no paradigma de gestão, as instituições públicas têm demandado cada vez mais soluções que possibilitem uma melhor gestão de pessoas em seu ambiente organizacional. Segundo Gil (2012, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A tendência é que o desenvolvimento institucional esteja progressivamente ligado à Gestão de Pessoas, pois a "competência dos profissionais que integram as organizações representa o seu diferencial" (LANG; MARINHO; BOFF, 2014, p. 68).

Autores que se depreendem ao estudo de gestão de pessoas trazem considerações importantes sobre a gestão estratégica de pessoas e gestão por competência. Segundo Fleury e Fleury (2010, p. 190) competência pode ser definida como "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". Da mesma forma, Dutra (2011, p. 115) vai ao encontro desse raciocínio quando afirma que "o conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da gestão de pessoas".

Para Zarifian (2011) e Fleury (2010) só é possível dizer que há competência em um indivíduo se há também reflexo na organização. Desta forma, não há que se falar em competência do indivíduo isoladamente, a competência tem que fazer parte do ambiente de trabalho, é uma troca constante e interdependente.

Evidenciando a elevação da importância do tema competência também no setor público, legislações surgem no intuito de instituir uma gestão de pessoas focada no resultado e no desenvolvimento do servidor público, cujos reflexos são percebidos na consecução dos objetivos dos órgãos e entidades públicas. Em 2006 é publicado o decreto presidencial no 5.707/2006 que institui a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal (dentre suas finalidades está a preocupação com adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições), revogado pelo decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Por se tratar de autarquia federal, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) está inserida no contexto da obrigatoriedade legal relativa ao cumprimento do decreto nº 9.991/2019, acima mencionado, na busca pela eficiência em seus procedimentos internos e com a necessidade de modernizar e otimizar as suas práticas administrativas, por meio da capacitação de seus servidores.

Considerando o crescimento contínuo da UFRPE nos últimos anos, que guarda estreita relação com a modificação na trajetória das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no final dos anos 2000, as quais experimentaram uma forte expansão, contínua e abrangente em suas atuações no território nacional, tendo como um dos fatores atuantes dessa expansão o plano de Restruturação e Expansão das Universidade Federais (REUNI), que Borges e Aquino (2012, p.132) descrevem como “um programa de reforma das IFES, acoplado a um conjunto de financiamento para aquelas universidades que a ele aderirem”, ao qual a UFRPE optou pela adesão, ampliando seus cursos e sua infraestrutura, resultando em sua expansão e, consequentemente, no surgimento de novos desafios para os setores internos ligados ao planejamento, execução e contratação de serviços contínuos que, envolvem grande número de trabalhadores terceirizados. A contratação desses serviços pela Administração Pública constitui uma tarefa especialmente complexa do ponto de vista do acompanhamento e monitoramento, seja pela própria atividade de fiscalização e gestão na fase de execução do ajuste, seja no cumprimento das legislações e normas trabalhistas, cujo não atendimento pode desencadear a responsabilização subsidiária do tomador de serviços (órgão público) (Vieira et al., 2010).

Portanto, uma gestão de contratos eficiente ganha cada vez mais importância e se faz necessária para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Figueiredo e Nóbrega (2002), o procedimento licitatório é considerado como sendo um ato formal por meio do qual se busca a consecução do interesse público. Alinhado a essa afirmação, identifica-se que embora um processo licitatório seja fielmente executado, em consonância com a legislação, ainda se observa a entrega dos objetos licitados em desconformidade com o informado na proposta no ato do certame licitatório, obras precárias, serviços atrasados, dentre outras irregularidades que geram polêmicas e escândalos públicos – e que são cada vez mais alvos de fiscalização pelos órgãos de controle. Segundo Braga (2012) os problemas na gestão pública, publicizados pela mídia e que se refletem por meio dos acórdãos dos tribunais de contas, apontam as falhas na gestão de contratos como tipologia de grande incidência, em situação que não raro afetam a gestão, já que a avença entre o poder público e um particular visa, de um modo geral, o fornecimento de bens e serviços que figuram como insumos necessários à excelência dos serviços públicos prestados à população.

Uma questão a ser ponderada é que existe uma fase posterior à contratação que também deve ser considerada com grande importância: a Gestão dos Contratos Administrativos – tema foco desta pesquisa. Segundo Rigolin (2014), é difícil de acreditar, mas muitos contratos administrativos são executados praticamente, ou simplesmente, sem nenhuma gestão.

De maneira geral, existe uma cultura na Administração Pública de se preocupar muito com o processo licitatório e deixar para segundo plano a gestão dos contratos. É quando ouvimos com frequência a seguinte expressão, após homologado o processo licitatório pela autoridade competente: “Graças a Deus, estamos livres desse processo!”. Será que essa premissa é verdadeira, ou será que é a partir desse momento, em que se inicia a execução do contrato, é que a Administração deverá acompanhá-lo para saber se a contratada está cumprindo com o que foi pactuado? [...] (VIEIRA, FURTADO, 2013, p.239).

Dita a Lei de Licitações que a execução do contrato do contrato “deverá ser acompanhada (gerida) por um representante da Administração especialmente designado” (BRASIL, 1993, art.67 da lei 8.666). Entretanto, o gestor muitas vezes não tem a real dimensão da responsabilidade que possui, e do que está sujeito diante de uma omissão ou atuação inadequada. Segundo Silva (2012, p.75) “o gestor de contrato, por força de atribuições formalmente estatuídas, tem particulares deveres que, se não cumpridos, poderão resultar em responsabilização civil, penal e administrativa.”

A responsabilidade sob a gestão de um contrato requer um extenso rol de atividades, que vai do recebimento do objeto ao acompanhamento da execução do contrato, a aplicação de penalidades, as alterações contratuais, a rescisão, dentre outros aspectos correlatos à atividade. De acordo com Vieira e Furtado (2013), as exigências a serem observadas são muitas, e permeiam inúmeros processos da contratação, onde um processo com falhas ou irregularidades refletirá na eficiência e eficácia durante a sua execução.

Um levantamento feito pelo Instituto Negócios Públicos (2014) retrata que dos servidores designados para exercer a função de gestor de contratos, 63% não foram capacitados para exercer a função. Esse cenário demonstra que é comum a designação de servidores sem o devido preparo, o que representa um risco aos entes públicos, pois os gestores estão mais suscetíveis a erros, o que pode resultar em prejuízos para a Administração Pública e à sociedade de um modo geral.

O Tribunal de Contas da União, através do Acórdão 785/2014-TCU, determinou que a Administração Pública deve capacitar os servidores que são designados para atuarem na gestão

de contratos. Depreende-se, portanto, que cada instituição pública deva orientar seus gestores quanto às leis a que estão submetidos.

Aprimorar rotinas, melhorar constantemente os processos e investir continuamente na qualificação dos profissionais são ações básicas para a construção de condições adequadas a uma gestão de contratos satisfatória, cabendo aos dirigentes dos entes públicos proporcionar o desenvolvimento dessas ações.

Assim, buscando examinar quais as competências necessárias ao desempenho da função de gestor de contratos terceirizados, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **Para o correto cumprimento da função de gestor de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, quais as competências necessitam ser melhor desenvolvidas pelos gestores de contratos lotados na Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar as competências dos gestores de contratos de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra na UFRPE.

1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo exposto, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- 1– Explicar as características da Gestão dos Contratos terceirizados na Administração Pública;
- 2 – Evidenciar como é feita a GESTÃO DE PESSOAS por competência no Setor Público;
- 3 – Compreender através dos dados coletados do questionário utilizado, o exercício da função de gestor de contratos na UFRPE.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho contempla como lócus da pesquisa o Departamento de Logística da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Não existe a intenção de aprofundar o tema, no contexto das Instituições Federais de Ensino de um modo mais abrangente. Contudo, a partir da investigação realizada abrangendo o grupo de gestores de contratos terceirizados atuantes na instituição objeto de estudo, busca-se a discussão e respostas aos elementos norteadores da pesquisa, bem como atingir os objetivos propostos por este trabalho. Não obstante o escopo esteja limitado à instituição em análise, a abordagem e o enfoque deste estudo de caso permitem uma reflexão e o debate do tema em instituições afins, possibilitando uma expansão de teorias e uma generalização analítica, conforme metodologia defendida por Yin (2005).

A justificativa para a delimitação do estudo envolve o interesse do pesquisador, uma vez que este integra o corpo administrativo da instituição em análise e desenvolve atividades profissionais na área de contratos de serviços terceirizados, atuando, portanto, como observador do contexto do problema e participante do cenário atual da pesquisa. A oportunidade de investigação bem como a análise dos resultados deste trabalho acadêmico possibilitará ao pesquisador propor algumas ações, tais como: contribuir com sugestões e práticas operacionais com vistas a aperfeiçoar as atividades da gestão de contratos, mitigar as fragilidades detectadas no âmbito da gestão de contratos a partir da gestão por competências.

Em um aspecto mais subjetivo, a realização deste estudo permitirá ao pesquisador ampliar o seu conhecimento contribuindo para o desenvolvimento de suas competências técnicas e de gestão, refletindo de maneira positiva no desempenho de suas atividades profissionais.

Este trabalho de pesquisa não tem por objetivo aplicar todas as ferramentas da Gestão de Competências, visando apenas mapear o perfil necessário ao gestor de contratos de terceirização para que esta função seja cumprida em estrito cumprimento com os ditames legais, fazendo com que os contratos firmados com as empresas terceirizadas sejam cumpridos de forma eficaz. Também não é escopo da presente pesquisa realizar as alterações no processo de gestão de contratos, logo o perfil do gestor será mapeado levando em consideração o processo de gestão que é realizado atualmente pelo Departamento de Logística da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

1.5 JUSTIFICATIVA

O Tribunal de Contas da União, com o Acórdão 1.079/2019 (Plenário, 2019), realizou a análise de mais de 38 mil contratos de obras públicas com recursos do Governo Federal. Destes, 14 mil são de obras paralisadas com investimentos de R\$ 10 bilhões que não cumpriram com a finalidade do interesse público, sendo previstos para aplicação futura um aporte de mais R\$ 144 bilhões. As justificativas mais recorrentes quanto às obras paralisadas se enquadram como problemas técnicos, totalizando 47% e o abandono pela empresa com 23%, o que reflete as consequências danosas de uma designação equivocada pela autoridade competente, no que concerne à designação de servidores para exercerem funções de gestores e fiscais de contratos sem a devida competência técnica.

O despreparo de servidores responsáveis pela gestão dos contratos públicos vai muito além dos prejuízos ao erário, comprometendo uma série de serviços prestados à população. Nesse sentido é importante trazer a discussão acerca da capacidade técnica dos servidores quando investidos na função de gestor de contratos, visto que, se não forem bem elaboradas e geridas, as contratações por meio da terceirização, quer sejam na UFRPE, quer sejam no setor público de uma forma extensiva, podem colocar em risco as atividades-meio dos entes públicos, e, por conseguinte, também atividades fins, ocasionando uma revisão constante dos instrumentos contratuais, retrabalho e problemas trabalhistas.

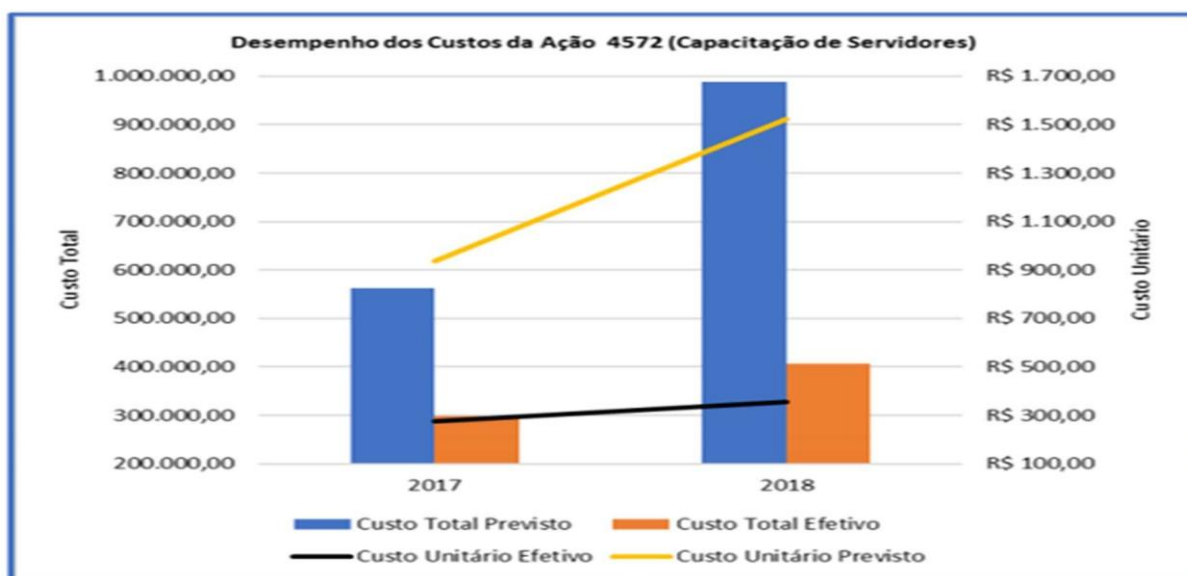
A vivência profissional como servidor público lotado na Coordenação de Manutenção da UFRPE foi fator preponderante para a escolha do tema da presente pesquisa, já que o pesquisador investido das atribuições de gestor de contratos e, na convivência com outros servidores, também encarregados da mesma função, fez perceber a ausência de procedimentos previamente estabelecidos, capazes de padronizar o processo de gestão de contratos de mão de obra continuada na UFRPE, além da aparente falta de critérios da alta gestão da UFRPE, ao desconsiderar as competências necessárias ao servidor quando designado para exercer a função de gestor de contratos.

De acordo com o relatório de gestão elaborado pela Pró-reitora de Planejamento da UFRPE, a Proplan, o custo unitário despendido por servidor, à título de capacitação, decresceu em mais de R\$ 1.000,00 em relação ao custo que, em média, se esperava gastar com cada servidor capacitado. O documento detalha que, em 2017, onde tinha-se previsto um custo por servidor, relativo à capacitação, na ordem de R\$ 937,79, foi efetivamente investido R\$ 274,98. Em relação ao ano de 2018, o custo unitário médio ficou abaixo do que havia sido previsto,

pois se efetivou em R\$ 354,09 no ano, quando estava previsto para ser da ordem de R\$ 1.520,70 anual.

Os dados alusivos ao custo unitário com capacitação dos servidores da UFRPE, nos anos de 2017 e 2018, podem ser visualizados no gráfico abaixo, conforme visualizado na Figura 1.

Figura 1: Custo Unitário com Capacitação de Servidores da UFRPE, entre os anos de 2017 e 2018.



Fonte: Relatório de Gestão da PROPLAN – 2018

A importância do papel do gestor de contratos vem assumindo maior protagonismo à medida em que fatores conjunturais têm contribuído para o crescimento da prática da terceirização no Brasil, tanto na esfera privada quanto na esfera pública.

No tocante à Administração Pública, com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) de 2000, cujo objetivo principal é promover o controle das contas públicas, acarretando dificuldades de se contratar sem que incorra em infringência ao disposto nos regimes jurídicos aplicados na Administração Pública e ao preceito constitucional que obriga a aprovação em concurso público para investidura no serviço público, seja como servidor estatutário ou celetista, de acordo com o disposto no artigo 37, inciso II da Constituição Federal de 1988, impõe ao gestor público, como alternativa à contratação de mão de obra, valer-se do expediente da contratação via processo de terceirização, como tentativa para evitar excessos de gastos públicos, o que ensejaria sanções, conforme o disposto na LRF. Segundo Krein (2007):

A Lei de Responsabilidade Fiscal, primeiro lugar, inibe a realização de concurso público, pois o funcionário contratado torna-se uma despesa permanente. Com isso, estimula a contratação temporária, emergencial, de comissionados etc. Em segundo lugar, estimula a terceirização, pois a contratação de outra empresa não é considerada despesa de pessoal (KREIN, 2007, p. 120).

Recentemente, a reforma trabalhista implementada no Brasil, aprovada pela lei 13.467/17, promoveu o recrudescimento da prática de terceirizar, mostrando seus reflexos nas empresas e nas vidas de milhões de trabalhadores ao trazer um conceito muito mais abrangente acerca da terceirização, ao assim conceituá-la em seu artigo 4º-A:

Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.

Nesse sentido, o mapeamento de competências requeridas aos servidores como requisito para o satisfatório desempenho das suas funções na condução da gestão dos contratos de terceirização, permite subsidiar a Administração com informações que irão viabilizar a tomada de decisões mais direcionadas para o aperfeiçoamento de instrumentos de controle e processos de trabalho, como considerar as competências necessárias para o desempenho da função de gestor de contratos, a fim de delegar competências àqueles mais preparados tecnicamente, quando possível, e diante de tal impossibilidade, considerar a exequibilidade na promoção de treinamentos específicos para os servidores menos aptos tecnicamente, buscando capacitá-los para o pleno exercício de suas atribuições.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além dos elementos pré-textuais, a presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 envolve os elementos introdutórios onde são apresentados a contextualização do tema, descrição do problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, delimitação do estudo e justificativa.

O capítulo 2 descreve a fundamentação teórica que sustenta o desenvolvimento do estudo. A revisão da literatura busca resgatar os aportes teóricos para dimensionar os temas gestão de competências, gestão de contratos administrativos no âmbito da administração pública, por tratar-se de assuntos considerados relevantes para a explanação, discussão e análise dos elementos que compõem o problema de pesquisa. O foco principal da abordagem está voltado para as competências necessárias à gestão de contratos terceirizados de serviços contínuos.

O capítulo 3 associa as informações do procedimento metodológico, abrangendo o método de investigação, caracterização da população analisada, forma de coleta e tratamento dos dados, roteiro e descrição do instrumento de coleta de dados e limitações da pesquisa.

O capítulo 4 volta-se para a análise dos dados do estudo de caso proposto e a discussão dos resultados, fazendo a correlação com o referencial teórico apresentado, as questões norteadoras e os objetivos da pesquisa. O capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras. No final, encontram-se: referências bibliográficas e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo as principais questões a serem estudadas são: A gestão de contratos terceirizados na Administração Pública e o início da terceirização pelo setor público e seus desdobramentos. Serão abordados os estudos sobre o conceito de Gestão de Competências, com a contribuição de vários autores como forma de expor e entender este arcabouço teórico para o embasamento de todo o trabalho.

2.1 PROCEDIMENTO DE REVISÃO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

De acordo com Martins (2012), as referências bibliográficas são as principais fontes de conceitos na ciência, que por sua vez são as bases para o desenvolvimento de modelos, métodos e processos.

Segundo Silva (2013), houve um aumento exponencial na disponibilização de materiais acadêmicos e científicos na Rede Mundial de Computadores, a web, por meio das bases de dados científicos. Este fato obriga que todo pesquisador defina um procedimento sistemático que descreva como foi realizada a sua busca e os avanços obtidos.

A elaboração do quadro teórico deu-se a partir da revisão sistemática, por meio de pesquisas realizadas nas bases de dados Google Scholar (GOOGLE, 2020), SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL, 2020) e Scielo – Scientific Electronic Library Online (SCIELO, 2020). Os seguintes descritores foram identificados a fim de identificar artigos relacionados ao tema: Gestão de Contratos, Gestor de Contratos, Licitações, Administração Pública, Terceirização no Serviço Público, Gestão por Competências e Mapeamento de Competências. Foram identificados 112 (cento e doze) artigos com os descritores especificados. Após uma leitura do título e resumo, a fim de identificar quais desses artigos poderiam de fato contribuir com a pesquisa, foram selecionados 38 (trinta e oito). Por fim, uma leitura analítica destes 38 (trinta e oito) artigos, resultou na seleção de 23 artigos que efetivamente contribuíram na composição da fundamentação teórica, no conhecimento acerca do tema e na definição das referências bibliográficas relevantes.

O Quadro 1 demonstra o quantitativo dos artigos estratificados por base de dados.

Quadro 1 – Quantitativo de artigos selecionados nas bases de dados

BASE DE DADOS	Identificados pelo descritor	Selecionados pelo título/resumo	Selecionados após análise e leitura analítica
GOOGLE SCHOLAR	47	17	11
SPELL	38	13	8
SCIELO	27	8	4
TOTAL	112	38	23

Fonte: O Autor (2021)

2.2 TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

De maneira geral, a terceirização pode ser descrita como a realização de atividades, por um terceiro, que não constituem serviço público em sua essência, ou seja, o exercício de funções secundárias, que somente complementam o serviço, se caracterizando ainda pela ausência de vínculo contratual entre o prestador do serviço e seu usuário (Guerra e D'amato, 2016).

Segundo Giosa (1997, p. 14), a terceirização é “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.”

No que concerne à prática da terceirização na Administração Pública brasileira, disciplinada pela Lei 8.666/93 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública), caracteriza-se como uma forma pela qual o Estado busca através de contratos firmados com o setor privado, realizar atividades estatais.

As primeiras ações no sentido de implementar a terceirização na Administração Pública no Brasil surgiram a partir da criação de algumas normas cujo objetivo era disciplinar situações específicas de terceirização, a exemplo da edição decreto-lei nº 200, de 1967, que autorizava a contratação de mão de obra sem a necessidade de aprovação em concurso público, para a prestação de serviços ligados à execução de atividades acessórias, o que pode ser entendido como o marco inicial da terceirização, ainda que de forma muito incipiente, embrionária, no Serviço Público.

O decreto mencionado acima materializou a Reforma Administrativa de 1967, que, resumidamente, propôs a descentralização e delegação de competências e disseminação dos órgãos dotados de ampla autonomia administrativa, como as fundações públicas de direito privado, autarquias e empresas de economia mista, além da grande autonomia para serviços científicos e sociais do Estado, sendo assim a descentralização para a administração indireta o aspecto mais marcante dessa Reforma. Houve, portanto, uma tentativa de modernização gerencial da Administração Pública que buscou superar a rigidez burocrática com vistas a dotar a máquina pública de maior agilidade e flexibilidade.

O Decreto-Lei nº 200/67, ao dispor sobre a organização da Administração Federal e estabelecer diretrizes para a Reforma Administrativa, editou várias normas gerais e especiais, disciplinando que a Administração pode desobrigar-se da realização material de tarefas executivas (acessórias), recorrendo, sempre que possível, à execução indireta. A referida regra foi fixada visando impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa. Nesse sentido, buscou-se desonerar os servidores da execução de atividades acessórias, atribuindo-lhes as tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle.

Cabe salientar, ainda que, mesmo tal dispositivo tendo sido revogado posteriormente, em 1970, a Lei nº 5.645 permitiu que as atividades de transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas, fossem preferencialmente objeto de execução indireta (GUERRA; D'AMATO, 2016).

Embora possível desde 1967, a terceirização só se desenvolveu na Administração Pública na década de 1990, após aprovação do Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado em 1995. A partir desse momento, a política de pessoal buscou precipuamente a criação de novas carreiras tipificadas como as carreiras de Estado, bem como a extinção de vários cargos de provimento efetivo de níveis intermediário e auxiliar (MANARINO, 2017).

2.2.1 A Gestão do Contrato Terceirizado na Administração Pública

A gestão de contratos na administração pública tem previsão expressa na Lei n. 8.666/93, no Decreto n. 9.507/2018 e na Instrução normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. A literatura aponta para a utilização de ferramentas gerenciais (BATISTA, 2012; DE ANGELIS, 2013; MARINHO; ANDRADE, 2013a).

Atuar como gestor de contratos exige uma multiplicidade de conhecimentos por parte do servidor público, o que pode ser observado ao se analisar a Lei n. 8.666/1993, nos artigos 54 a 88, que elenca: o rol das atividades de gestão de contratos em disposições preliminares (cláusulas, garantias, prazos e execução, prorrogação, prerrogativas e nulidade); a formalização de contratos (celebração, arquivamento e publicação); a alteração do contrato (alterações unilaterais e amigáveis, acréscimos e supressões de valores); a execução do contrato (designação do gestor, fiscalização, direito e obrigações das partes, recebimento do objeto e prorrogação); a inexecução e rescisão do contrato (motivos, rescisão unilateral e amigável e consequências) e, por fim, as sanções administrativas (multa, advertência, suspensão e declaração de idoneidade) (NERY; NERI, 2010).

Se mal geridos, os contratos podem resultar em pagamento de multas e/ou restituição de valores indevidamente pagos aos contratados, dentre outras consequências que vão contra o interesse público. Assim, Para Nery e Neri (2010, p. 29):

É na implementação das medidas administrativas na fase de execução, que a Administração Pública Brasileira apresenta enormes vícios e imperfeições, pois, na fase precedente, da licitação, há disputa e os concorrentes se auto fiscalizam. Na fase de execução, a contrato deverá ser executado obedecendo-se ao pactuado e à lei, respondendo o gestor e o contratado, pelas suas falhas na inexecução total ou parcial.

Ainda, segundo Nery e Neri (2010, p. 30), dentro das esferas beneficiadas pela boa gestão de contratos, pode-se elencar:

- Administrativa:** reduz os riscos decorrentes de ineficiência, negligência, incapacidade e improbidade na execução de contratos;
- Fiscal:** cumpre as obrigações fiscais, resguardando o patrimônio público contra multas ou penalidades advindas de sonegação fiscal por parte do contratante;
- Técnico:** contribui para a mais adequada execução dos serviços e obras contratadas e para a realização de obra ou serviços previstos nos projetos básico e executivo;
- Financeiro:** resguarda a administração pública contra possíveis fraudes e dilapidação do patrimônio público, permitindo maior controle orçamentário;
- Econômico:** assegura maior exatidão dos custos e qualidade da execução dos serviços, compras e obras, na defesa do interesse público.

Neste sentido, a temática da competência pode ser apontada como uma alternativa de direcionamento dos programas de gestão das relações de trabalho e, em especial, na gestão de contratos terceirizados na Administração Pública.

2.2.2 Contratos Administrativos na Administração Pública

Contrato é “o acordo de vontades entre as partes interessadas com objetivos complementares que geram direitos e obrigações entre todos os envolvidos” (JUSTEN FILHO, 2005, p. 485). Nesse sentido, o contrato sujeita todas as partes envolvidas na relação contratual, obrigando-as ao cumprimento dos termos ali contidos. O contrato pode, então, ser celebrado entre particulares e entre a Administração Pública e entes privados. O Contrato civil ou privado, por se tratar de um pacto realizado entre particulares, é regido pelo regime jurídico de Direito Privado. Assim sendo, aplica-se neste caso o disposto no Código Civil. Temos aqui uma equiparação entre as partes compreendidas em tal convenção.

No tocante aos contratos administrativos, embora se enquadrem no conceito geral de um acordo de vontades que geram direitos e obrigações para ambas as partes, o que o diferencia das demais espécies é o fato de tal relação se submeter a um regime jurídico de direito público, que impõe diversas prerrogativas e sujeições à Administração que seriam inaceitáveis numa relação contratual entre particulares. Esta peculiaridade se justifica, uma vez que todo contrato administrativo a ser celebrado pela Administração Pública tem por finalidade a concretização do interesse público, e não o interesse restrito das partes envolvidas na relação contratual.

O contrato administrativo – regido pela Lei Federal nº 8.666/93 – é exigido na prestação de serviços públicos e na utilização privativa de bem público, e tem como característica a presença da administração como Poder Público, visando sempre através do instrumento contratual a consecução de uma finalidade pública, tipificando-se como uma espécie de contrato de adesão, pois todas as cláusulas do contrato administrativo são fixadas unilateralmente pela Administração.

Subordinam-se ao regime do contrato administrativo imposto pela Lei nº 8.666/93, além dos órgãos da Administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pela União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios (artigo 1º, parágrafo único). Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

2.2.2.1 Legislação

A contratação da Administração Pública com terceiros é regulamentada em inúmeras leis e decretos, cuja finalidade é normatizar as relações entre contratante e contratada de modo a permitir e assegurar a melhor execução possível do serviço ou objeto contratado. Na Constituição, art. 37, inciso XXI, está determinado que a Administração deve utilizar licitação:

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

Sabendo que a Constituição Federal de 1988 já prevê o instituto da licitação nas contratações públicas com o particular, foi então elaborada a legislação que iria, a partir de então, gerir tais procedimentos. A Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 é o instrumento normativo que disciplina o processo licitatório e contratos administrativos do Estado, conforme o disposto no art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988. Esclarece o enunciado da Lei nº 8.666/96:

Art. 1 - Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

É importante salientar que a referida Lei de licitações, embora enfatize a obrigatoriedade do uso do procedimento licitatório, admite que sejam observadas exceções, que são os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, exigindo, contudo, fundamentação legal para essas formas de contratação.

A Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017 do Seges/MPOG e suas alterações, vem para complementar a legislação já existente sobre contratos e licitações, dispondo 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, adentrando nos aspectos concernentes à fiscalização e gestão de contratos administrativos.

É um documento extenso e complexo que está organizado em seis capítulos, 21 seções e 10 subseções, e tem como objetivo instrumentalizar as diretrizes para as contratações de serviços, além de oferecer modelos padrões para a Administração por meio de manuais.

O Quadro 2, abaixo, apresenta a divisão da IN 05/2017 em fases e etapas, com a correspondência dos artigos da IN 05/2017. Com base nesse Quadro pode-se perceber a quantidade de assuntos abordados e a extensão do documento. Esse trabalho tratou especificamente da fase da gestão de contratos, embora tenha interação com as outras fases.

Quadro 2: Fases, etapas e os artigos correspondentes da IN 05/2017

FASE	ETAPA	IN Nº 05/2017
Fase do Planejamento da Contratação	Estudos Preliminares	Artigos 21 ao 24
	Gerenciamento de Riscos	Artigos 25 e 26
	Termo de Referência ou Projeto Básico	Artigos 28 ao 32
Fase da Seleção do Fornecedor	Ato Convocatório	Artigo 34
	Parecer Jurídico	Artigo 36
	Adjudicação e Homologação	Artigo 37
	Formalização e Publicação do Contrato	Artigo 38
Fase da Gestão do Contrato	Gestão da Execução Contratual	Artigo 39 ao 50
	Fiscalização Técnica	
	Fiscalização Administrativa	
	Fiscalização Setorial	
	Fiscalização Pelo Público Usuário	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na IN 05/2017

Nesses artigos foram estabelecidos procedimentos, que, após iniciada a fase interna, mediante a formalização da demanda com o preenchimento dos requisitos pela área demandante, a equipe de planejamento será instituída e realizará os estudos preliminares, bem como o gerenciamento dos riscos da contratação (BRASIL, 2017).

Os principais benefícios da norma são: instrumentalização do planejamento das contratações, atualização dos índices de produtividade dos serviços, pagamento pelo fato

gerador, fiscalização dos serviços contratados com base em indicadores, modelos de editais e contratos da Advocacia Geral da União (AGU), além de artefatos padronizados nos procedimentos de contratação (ENAP, 2017).

Segundo o art. 19, da IN nº 05/2017, o processo de contratação se divide em três grandes fases conforme já informado no quadro 03 acima, que são: Fase do Planejamento da Contratação, Fase da Seleção do Fornecedor e a Fase da Gestão do Contrato. A fase de planejamento é a etapa na qual será feita a análise da viabilidade da contratação, momento em que é feita uma pesquisa dos principais elementos para elaboração do termo de referência ou projeto básico. Diversos requisitos são analisados como por exemplo: a necessidade real da contratação, as estimativas de preços e quantidades, a análise da viabilidade e o gerenciamento dos diversos riscos envolvidos. Essa análise é de grande importância para que o processo de contratação de terceiros não apresente inadequações nas próximas etapas (BRASIL, 2017).

A fase de seleção do fornecedor, conforme dispõe o art. 33 da IN 05/2017, é iniciada com o encaminhamento do termo de referência ou projeto básico ao setor de licitações. Após a execução do processo licitatório deverá ser feita uma verificação da conformidade legal do procedimento administrativo da contratação, logo depois, o processo é encaminhado para aprovação da assessoria jurídica, fato que será concretizado em um parecer jurídico. A fase de seleção do fornecedor será encerrada com a publicação do resultado do julgamento após a adjudicação e homologação. Após a publicação, o contrato começará a produzir os efeitos legais (BRASIL, 2017).

A fase de gestão contratual, conforme dispõe o art. 39 da IN 05/2017, refere-se às atividades de gestão e fiscalização da execução do contrato de serviços terceirizados, que compreende o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela administração pública 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 à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento de todas as cláusulas avençadas e a solução dos problemas relativos ao objeto (BRASIL, 2017).

O art.17 a IN 05/2017 traz a definição dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra como sendo aqueles em que o modelo de execução contratual exija, dentre outros requisitos:

I – Os empregados da contratada fiquem à disposição nas dependências da contratante para a prestação dos serviços;

II – A contratada não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos; e

III- A contratada possibilite a fiscalização pela contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos (BRASIL, 2017, art. 17).

Vale ressaltar que as competências necessárias aos servidores se referem à gestão dos contratos firmados pela IFES estudada para a contratação dos serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, tendo, portanto, a IN nº 05/2017 como norma orientadora de contratações desta natureza.

2.3 O PROCESSO DE GESTÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As atividades organizacionais são dotadas de uma considerável complexidade, demandando assim constante aperfeiçoamento das práticas de gestão em busca da otimização do tempo, organização das tarefas e alocação mais apropriada dos recursos. A partir de tal constatação, teóricos da Ciência da Administração perceberam que as tarefas inter-relacionadas e interdependentes, ao serem fragmentadas em processos mais simples, permitiam uma melhor compreensão das partes que compõem o todo, repercutindo na cadeia de transformação dos insumos provenientes do ambiente em produtos e serviços dotados de valor, resultando em ganhos para a organização.

Segundo Fusco e Sacomano (2007), todos os níveis organizacionais, desde o operacional ao estratégico, devem ter de forma universal, suas atividades planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, e estas serão integradas e gerenciadas por meio do processo administrativo. O processo administrativo tradicional, na concepção de Paludo (2016, p. 5), “compreende as funções de: planejar, dirigir, coordenar e controlar”. A estrutura básica dos processos pode ser descrita em entrada, processo e saída, como demonstra figura abaixo:

Figura 2: Fluxo de Processos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Um processo envolve um conjunto de atividades que toma *inputs* (entrada de insumos), adiciona valor a eles e fornece *outputs* (saída) a um público específico. Para Gonçalves (2000, p.07):

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

A gestão de contratos, no setor público, em uma visão geral, pode ser detalhada da seguinte forma:

- a) a etapa da identificação da demanda tem seu nascedouro a partir da confecção do documento de elaboração da demanda que inaugura o processo de contratação e, conforme já mencionado acima, deve ficar a cargo da unidade requisitante. Deverá conter: 1) justificativa da contratação; 2) quantidade do serviço; 3) previsão do início da execução; e, 4) indicação de seu representante.
- b) a etapa de Instrução do Processo de Compras tem início a partir da elaboração de um documento formal, que especifica com detalhes o objeto a ser contratado, para o pleno atendimento de suas finalidades. Neste documento, são indicadas as especificações sobre o que se pede e por que se pede, além de outras que permitam compreender, de forma objetiva, precisa e clara, a necessidade a ser atendida (FARIA, 2016).
- c) já a etapa de Análise e Parecer Jurídico da contratação considera o fato de que o edital é a lei interna da licitação, e a presença de vícios ou mesmo imperfeições poderia conduzir à nulidade de todo o certame. Por isso, é indispensável que esse documento tenha sua legalidade previamente analisada pela assessoria jurídica. Daí porque entende-se que a finalidade do art. 38, parágrafo único, da Lei nº 8.666/93 é justamente propiciar o prévio controle de legalidade do instrumento que respaldará toda a licitação, evitando, dessa maneira, futuros infortúnios decorrentes de uma disciplina editalícia equivocada.
- d) Em seguida, como consta no art. 38 da Lei 8.666/93, se procede ao momento de abertura do certame licitatório (fase interna), em que há a abertura do processo dentro do órgão que vai realizar a licitação, definição do objeto e indicação dos recursos para a despesa.

A fase interna compõe-se por procedimentos formais, tais como elaboração do edital, definição do tipo e modalidade de licitação (tudo executado por uma comissão de licitação).

A fase externa inicia-se com a divulgação ao público da licitação, sucedida pelas subfases: habilitação/ apresentação de propostas e documentos, classificação e julgamento, homologação e adjudicação.

e) Nessa fase da gestão de contratos, é feita a designação formal do Gestor do Contrato, por meio de portaria própria.

f) Nessa etapa, têm-se a execução do contrato terceirizado propriamente dita, a partir da assinatura do contrato de serviços terceirizados, após a finalização do processo licitatório. Neste momento, celebra-se o contrato administrativo no qual constarão as partes, o objeto, o tipo de serviço a ser executado, a forma de entrega ou realização, as etapas e a conclusão. Nos contratos firmados entre a Administração Pública e o particular, todos os aspectos legais e da execução contratual devem estar ostensivamente postos a fim de se evitar eventuais falhas, vícios ou interpretação equivocada do que foi contratado.

g) A fiscalização e gestão dos contratos terceirizados tem início a partir do início da vigência contratual.

2.3.1 A Contratação e execução do contrato terceirizado

Com o intuito de garantir o fiel cumprimento do contrato, a lei de Licitação e Contratos Administrativos estabelece a obrigatoriedade (poder-dever) do Estado em acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos. Para concretizar tal pretensão, o art. 67 da referida lei traz uma inovação, qual seja, a necessidade desse acompanhamento e fiscalização ser realizada por um representante da Administração. Esta pessoa passa a representar o contrato e acompanhar seu progresso a fim de manter sua ordem, bem como corrigir desvios de execução, aplicar penalidades e, em última instância, reaver o objeto do contrato.

No tocante à designação de um agente público para representar e acompanhar o transcorrer do contrato, cabe ressaltar que existem duas vertentes para a atuação da atividade de fiscalização de contratos: a gestão e a fiscalização propriamente ditam. Contudo, a diferenciação não está claramente explícita no art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993, como se pode verificar a seguir:

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).

Os parágrafos 1º e 2º do supracitado artigo trazem as seguintes redações:

§ 1º O representante da Administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

A ausência de legislação específica no que concerne à divisão de papéis atribuídos à figura do gestor e à do fiscal de contratos, faculta à Administração a decisão acerca da segregação de funções daqueles responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização dos contratos, dado que, tanto na forma do já citado art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993, quanto no disposto no art. 10º do Decreto nº 9507, de 21 de setembro de 2018, no seu art. 11:

A gestão e a fiscalização de que trata o art. 10 competem ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelos públicos usuário e, se necessário, poderá ter o auxílio de terceiro ou de empresa especializada, desde que justificada a necessidade de assistência especializada. (BRASIL, 2018).

Embora a Lei nº 8.666/93 não tenha criado uma distinção entre as figuras do gestor de contratos e o fiscal de contratos, não resulta em óbice à cada unidade administrativa da Administração Pública, que pode, por normativo próprio, imputar à agentes públicos diferentes as funções de fiscal e gestor de contratos e suas respectivas atribuições. Essa possibilidade está, inclusive, expressamente autorizada pelo art. 115 da Lei nº 8.666, de 1993: Art. 115.

Os órgãos da Administração poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições desta Lei. Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo, após aprovação da autoridade competente, deverão ser publicadas na imprensa oficial. (BRASIL, 1993).

Neste sentido, fica evidente que compete a cada Administrador Público decidir pela segregação ou não das funções de gestor e fiscal de contrato. No que concerne ao conceito de contrato de serviços terceirizados, tem-se que este nada mais é do que um contrato administrativo. Em específico, contrato administrativo é o documento que envolve o Estado, através de seus agentes de forma direta e/ou indireta e terceiros. Prescreve o parágrafo único do artigo 2º da Lei n. 8.666/93:

Art. 2º [...]. Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Justen Filho (2005, p. 250) coloca ainda que:

O contrato administrativo é ato jurídico que se forma pela conjugação de vontades de duas ou mais partes, gerando direitos e obrigações para todas, algumas ou somente uma delas. Há similitude, mas não identidade, com o contrato de direito privado. Existem diferenças sensíveis, pois são restringidos os princípios da autonomia da vontade e da obrigatoriedade das convenções, que se encontram na base da teoria dos contratos no direito privado. O contrato administrativo rege-se pelas regras e pelos princípios de direito público, [...].

A diferença de regime jurídico dá-se pelo fato de que a Administração Pública tem por objetivo atender às demandas sociais. Diante disso, temos que o Estado tem determinadas prerrogativas que não são atribuídas ao ente privado. Aplica-se aqui, supletivamente, no que couber, o regime jurídico de Direito Privado (BRASIL. Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993).

Muitas vezes, o terceiro (particular) desconhece as especificidades oriundas do contrato, considerando que no direito civil a livre negociação entre as partes permite alterações no contrato, não obstante as regras. Contudo, em rigor, os contratos administrativos públicos que envolvem recursos públicos possuem regras pré-determinadas, semelhante com o que ocorre no direito administrativo no geral (DI PIETRO, 2007).

Especificamente, esta etapa do processo de gestão de contratos terceirizados refere-se ao acompanhamento estrito da prestação do serviço em consonância com o estipulado pelo contrato, acompanhamento de ocorrências e faltas, registros em geral, acompanhamento do cumprimento de cronograma de atividades, verificação do pagamento de benefícios, consultas à regularidade fiscal da empresa, verificação da documentação da empresa e realização do lançamento das notas no sistema SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais).

O SIASG é o sistema informatizado de apoio às atividades operacionais do Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas com a finalidade de integrar os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. É no SIASG onde são realizadas as operações das compras governamentais dos órgãos integrantes do SISG. O Sistema inclui procedimentos como divulgação e a realização das licitações e cotações eletrônicas, emissão de notas de

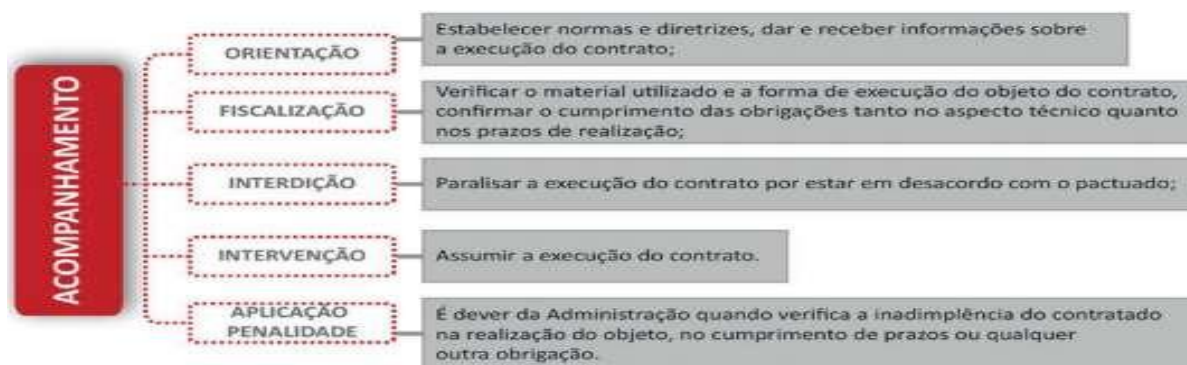
empenho, registro dos contratos administrativos, catalogação de materiais e serviços e cadastro de fornecedores.

Por isso, este sistema se torna de extrema importância para as compras governamentais. Desta forma, o Siasg do portal de compras governamentais (Comprasnet) é o sistema eletrônico de compras governamentais utilizado na Administração Pública Federal. Várias considerações positivas são direcionadas às compras governamentais realizadas sob a plataforma de compras eletrônicas, mas a abrangência do sistema eletrônico de compras governamentais é restrita e sua adesão não é generalizada (SANTANA, 2013).

2.3.2 O controle da execução do contrato terceirizado

Esta etapa da contratação envolve a atividade de auditar e não está claramente delineada na legislação, mas pode ser identificada pelas atribuições do gestor. Para Meirelles (2013), o rol de atos de acompanhamento exigidos do gestor de contratos compreende as seguintes dimensões: orientação, fiscalização, interdição, intervenção e aplicação de penalidades, conforme Figura 3.

Figura 3 - Acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração



Fonte: Meirelles (2013).

Ainda, segundo Meirelles (2013), diante da importância que se deve dar à fiscalização do contrato e ao seu acompanhamento e, pela leitura dos dispositivos inseridos na Lei nº 8.666/93, percebe-se que o servidor responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização do contrato deverá ter conhecimentos não só técnicos como administrativos também.

Há uma diversidade de conhecimentos em diferentes campos que devem ser conduzidos durante a execução contratual, a exemplo: conhecimentos técnicos sobre o objeto contratado, conhecimentos fiscais, trabalhistas e previdenciários, além de orçamentários. Assim, o servidor designado para o acompanhamento contratual deverá estar atento a todas essas particularidades (MEIRELLES, 2013).

A previsão expressa dos atos de controle dos contratos celebrados pela Administração Pública com particulares se materializou a partir do momento em que foi instituída a Instrução Normativa nº 05 de 2017. O Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG), padronizou suas contratações de serviços terceirizados por meio da Instrução Normativa nº 05 de 2017, que revogou expressamente a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, apresenta a proposta de instrumentalizar os órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definir instrumentos de medição de resultados e aprimorar as licitações e contratos na área de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis (MELO, 2017).

A nova instrução foi baixada para disciplinar as contratações de serviços pelos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que compõem o chamado Sistema de Serviços Gerais (SISG) (FRANCA, 2017). Segundo Franca (2017), esse Sistema foi instituído com a finalidade de organizar as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação da Administração Federal.

O órgão central do Sistema é o Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG), responsável pela formulação de diretrizes, orientação, planejamento e coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a Serviços Gerais. Em cumprimento à sua função normativa é que o MPDG expede Instruções Normativas, cuja observância é cogente pelos órgãos e entidades integrantes do SISG (FRANCA, 2017).

Novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas foram definidos na norma que enfatiza o pagamento em função do resultado, de acordo com o cumprimento de metas estipuladas como início de vigência, tempo de atendimento, objetivos atingidos.

A IN nº 05/2017 trouxe importantes alterações como a inclusão do planejamento como fase obrigatória que antecede a licitação, para a realização de estudos preliminares, bem como o gerenciamento de risco da contratação e também a previsão de propostas de padrões diferenciados de produtividade pelos fornecedores, desde que superiores aos parâmetros a serem fixados na norma, incentivando o desenvolvimento de inovações de mercado, a redução

dos custos da contratação e o estímulo ao aperfeiçoamento constante das atividades dos fornecedores, mediante a adoção de novas tecnologias.

A nova IN também fez a adoção de Instrumento de Medição de Resultado (IMR), em substituição ao Acordo de Nível de Serviço (ANS), prevendo a realização do pagamento de acordo com o resultado efetivo da qualidade da prestação do serviço, permitindo ao gestor do contrato glosar o pagamento de serviços não prestados. Esse instrumento já estava presente na IN nº 02/2008, mas recebe maior destaque com a inclusão de diretrizes que norteiam a identificação de indicadores mínimos de desempenho para aferir a qualidade dos serviços.

A eficiência e eficácia na gestão de contratos de terceirização, além do pagamento por resultados, implementados pelo novo instrumento legal, são medidas que também foram empreendidas pela Reforma gerencial, com o objetivo primordial de fazer a administração pública operar como uma empresa privada e assim adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (BRESSER-PEREIRA, 1999).

2.3.3 Designação do gestor

O gestor de contratos passa a atuar efetivamente após a assinatura do contrato. Contudo, sua participação na elaboração do edital de licitação e na minuta do contrato é muito importante, pois o gestor pode propor novas premissas e situações, ou ainda sugerir modificações nos termos que são adotados normalmente, usando seu conhecimento e prática (GRANZIERA, 2002).

O art. 40 da IN 05/2017 define a Gestão da execução do contrato como a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e público usuário, bem como os atos que antecedem a instrução processual e encaminhamento de documentação ao setor de contratos para formalização dos procedimentos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, aplicação de sanções, extinção do contrato, dentre outros. (BRASIL, 2017). Diante disto, surge a necessidade de o gestor ter a exata noção da importância da sua intervenção e contribuição neste processo. O que ele está fazendo, ao auxiliar no momento pré-gestão, é, na verdade, facilitar seu próprio trabalho posterior, evitando que possíveis problemas venham a ocorrer.

Dentre os compromissos dos agentes públicos na gestão de contratos terceirizados, está a função de gestor de contrato e a de compor comissão de inquérito e não lhe é dada, a

possibilidade de recusá-lo. Portanto, a designação para ser gestor designação é uma ordem legal, e os possíveis candidatos a gestores não podem recusar (ALVES, 2005).

Para que o gerenciamento da execução do contrato ocorra a contento, gerando os resultados desejados, é necessário que os gestores de contratos terceirizados conheçam intimamente o objeto de contratação, pois o alcance dos objetivos pretendidos depende diretamente da atuação do gestor no que se refere ao gerenciamento dos contratos.

Esse gerenciamento também envolve a percepção do que é ser um gestor de contratos e conceder a essa função a devida atenção. Essa percepção configura-se numa limitação para o bom desenvolvimento da função (GONÇALVES, 2006). Para o êxito de todo o processo é imprescindível que a função do gestor seja bem definida, a fim de saber o que lhe cabe na função e o que a ele não se deve exigir.

A organização pública dotada de gestores de contrato capacitados e portadores de competências pode ter mais facilidade em gerir seus contratos terceirizados, com as falhas sendo percebidas e sanadas em tempo. Assim, o acompanhamento e monitoramento pelo gestor desde o começo do contrato, bem como até seu término, evitam que problemas ocorram ou sejam repetidos em outros contratos (GRANZIERA, 2002). Neste sentido, o servidor público investido de seu cargo deve ser capacitado para o exercício de suas atribuições, uma vez que sempre poderá ser responsabilizado por erros ou ilícitos que venha cometer, independente de agir deliberadamente ou não.

Também não é recomendável que o gestor de contratos acumule funções diferentes daquelas para o qual foi investido no cargo, pois não estará preparado para elas, nem tão pouco lhe sobrar tempo para se preparar para além daquelas funções que lhe são oriundas de seu cargo (SEKIDO, 2010).

Leiria (2008) recomenda que sempre o melhor momento para se efetivar uma nomeação de gestor é durante a autorização do processo licitatório, pois ele poderá assim acompanhar o processo desde o seu início, durante a elaboração do edital preste consultoria interna seja à comissão, seja ao pregoeiro e isso tudo contribui para a melhor gestão de contratos.

Considerando a responsabilidade que os gestores de contratos têm nas mãos, o processo de gestão de contratos terceirizados deve ser gerenciado com muita atenção e planejamento. Os gestores devem se organizar de forma que, suas escolhas correspondam às expectativas do planejamento, controlando eficazmente os recursos, mesmo que ele tenha que ser enérgico em suas atitudes, para que se chegue à excelência (CRISTÓVAM; SCHOEFFEL, 2008).

Os gestores necessitam empregar todas as informações possíveis e cabíveis dentro da organização, para arquitetar estratégias de desempenho em resistência às restrições, diminuindo a fragilidade das atividades de sua equipe de trabalho (CRISTÓVAM; SCHOEFFEL, 2008). Neste sentido, todo o gerenciamento passa pela verificação das ações e, por isso, Cristóvam e Schoeffel (2008) aduzem que esse controle busca a antecipação da ação, o planejamento, para que as atividades correspondam às expectativas.

A designação do gestor de contratos é feita de maneira formal. As correções e demais penalidades deverão ser anotadas pelo gestor em um registro próprio, devendo o gestor sempre relatar aos seus superiores medidas que fogem à sua competência (COSTA, 2013).

Os registros do gestor vão nortear a liquidação das despesas e autorizar o consequente pagamento. Compete a ele o recebimento provisório de serviços, bem como zelar para que não recaia sobre a administração pública o dever arcar com débitos trabalhistas e previdenciários, advindos dos contratos de terceirização (Lei n. 8.666/1993). Desta forma, a negligência e a atuação deficiente do gestor de contratos criam chances latentes de danos ao erário, o que atrairá para si a responsabilidade pelos atos praticados. (Acórdão 859/2006 – TCU).

A Lei n. 8.666/1993 deixa expresso em seu art. 82 que “os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar”. Desta forma, conclui-se que as condutas do gestor de contratos são de fundamental relevância posto que podem levar a Administração Pública a responder judicialmente pelos atos praticados pelo gestor.

Como bem aponta Magalhães et al (2009), já que a terceirização na administração pública busca como resultado o melhor atendimento à comunidade, é necessário que as organizações públicas tenham profissionais preparados e que conheçam com profundidade os conceitos e as aplicações da terceirização e os fatores que a circundam. Assim, os riscos que envolvem a terceirização podem ser diminuídos com a preparação dos gestores a respeito das possibilidades de ocorrência destes riscos. Considerando esse cenário, desponta a necessidade de identificar as competências dos gestores necessárias para gerenciar os contratos entre a Administração Pública e suas contratadas (MAGALHÃES et al., 2009).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, as organizações, públicas ou privadas, têm mostrado bastante interesse quanto à questão do capital intelectual e suas formas de atuação na busca de resultados. Há o entendimento de que sem as pessoas, torna-se muito difícil oferecer serviços de qualidade. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de transformação, a fim de acompanhar essas mudanças em um mundo globalizado, que invariavelmente repercutem no mundo do trabalho.

A gestão de pessoas envolve um conjunto variado de ações, como a identificação e atração dos profissionais, sua seleção, orientação, treinamento, avaliação de desempenho, ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho, com alcance em todos os setores da organização. A gestão de pessoas é, neste sentido, uma área estratégica da organização (SCHIKMANN, 2010).

Constituindo-se em área de estudo com grande impacto na gestão das organizações, a gestão de pessoas tem sido recentemente objeto de análise de diversos pesquisadores brasileiros, especialmente no contexto das organizações privadas (ONUMA; ZWICK; BRITO, 2015; BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014; PIRES; FISCHER, 2014; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). Quando restrita às organizações públicas, a pesquisa sobre gestão de pessoas, de acordo com Klein, Pinhanez e Mascarenhas (2013), ainda é pouco expressiva, não obstante se reconheça a importância e interesse por entender o que motiva e mobiliza as pessoas encarregadas da prestação de serviço público.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

No contexto da discussão sobre gestão de pessoas no setor público, é necessário compreender as singularidades deste ambiente institucional, que é diferente em vários quesitos em relação ao setor privado. A própria natureza do trabalho é diferente, pois no setor público é voltado à prestação de serviços à sociedade (KLEIN; PINHANEZ; MASCARENHAS, 2013).

Dentre algumas características das organizações públicas que influem na gestão de pessoas, de acordo com Schikmann (2010), destacam-se: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; a pouca ênfase no desempenho; os mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do

desempenho; limites à postura inovadora; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; e o papel da gratificação.

É importante frisar que a visão de Schikmann (2010) caminha ao encontro da adoção da gestão estratégica de pessoas. A identificação feita pela autora das características das organizações públicas ocorreu exatamente com o objetivo de demonstrar o quanto dificultam a implantação deste modelo de gestão de pessoas. Há uma valorização da perspectiva gerencial, sobretudo porque a autora ratifica os fundamentos expressos no Decreto Nº5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, dispositivo legal impregnado da perspectiva gerencialista.

Baseada na Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, aproximando-se do setor privado (Bresser-Pereira, 1998; Costa, 2008; Peters, 2008).

Por outro lado, a preocupação no tocante à adoção da perspectiva gerencialista na administração pública brasileira é que ela pode representar tão somente a transferência de práticas da iniciativa privada ao setor público, sem considerar a necessária adequação às finalidades e características que são próprias das organizações públicas. Reconhece-se a importância da reforma gerencial, pois o intuito foi tornar a administração pública moderna, eficiente e eficaz. Mas ela não deve significar apenas a “transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 243). Com foco nas tarefas em detrimento das pessoas, o gerencialismo pode precarizar o trabalho, desmotivar o servidor público, dificultar a criação de espaços para o diálogo e de exercício da criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Assim, a gestão de pessoas no setor público, de acordo com Siqueira e Mendes (2009, p. 248), “tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela”.

2.4.1 Gestão por competências

As instituições, quer sejam públicas ou privadas, têm demandado soluções que possibilitem uma melhor gestão de pessoas em seu ambiente organizacional. Num esforço em

responder a tais demandas surgem estudos acerca da Gestão Estratégica de Pessoas. Com o aprofundamento desse estudo a importância do desenvolvimento de competências nas organizações se torna estratégico e fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como competência, Dutra, Hipólito e Silva (2000) a entendem como a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input). Fleury e Fleury (2010, p. 190) definem competência como “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”. Para Zarifian (2001), competência é ter iniciativa, é assumir responsabilidades, é saber aproveitar da experiência prática acumulada e usá-la na mobilização de pessoas.

Para efeitos de compreensão, esta pesquisa adota a definição de competências proposta por Montezano, Abbad e Freitas (2016, p. 3) para o contexto público como “expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos”. No setor público, especificamente, tem-se que a gestão por competências pode ser compreendida como uma forma inovadora de gestão por buscar romper com os modelos tradicionais da administração pública (GUIMARÃES, 2000).

A administração pública compreende a importância da gestão por competências e a considera como uma inovação para desenvolver pessoas tendo em vista o seu alcance de resultados, mas não deixando de reconhecer que sua implantação é um desafio (AGUIAR, 2015). O marco legal que regulamenta as ações de implantação da gestão por competências no setor público foi estabelecido com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

De modo geral, Carbone, Tonet, Bruno e Silva (2016) afirmam que a implantação da gestão por competências, refere-se mais ao processo de mudança cultural que tecnológico, pois permite que os profissionais tenham ciência acerca do seu papel individual dentro da Organização, bem como, permite a certificação pela demonstração da sua competência, além de contribuir também, com o desenvolvimento dessas competências em torno das trilhas de aprendizagem e da adoção da meritocracia. Para os autores, se os objetivos, as regras e os

sistemas de incentivo estiverem claros, comunicados e definidos, os profissionais poderão aderir com maior rapidez e com boa vontade ao modelo de Gestão por Competências.

Para Guimarães (2000, p.127), o desafio para implantação da gestão por competências no setor público está em “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Ainda segundo o autor, esse processo exige uma transposição de padrões e modelos de gestão utilizados em empresas privadas, com as devidas adequações às particularidades do setor público. Esse processo é bem complexo e perpassa uma condição que precede a implantação do modelo, que é a estratégia organizacional (MELLO; SILVA, 2013). Para além da estratégia, Guimarães (2000) pontua como condicionantes para implantação um ambiente que favoreça o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, como também a existência de coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão geral da Organização e de seus recursos humanos.

O estudo de Zamberlan (2006) indica como dificuldades para adoção da Gestão por Competências na administração pública os seguintes aspectos: problemas de engajamento da equipe falta de adesão, visão individualista dos colaboradores.

Segundo André e Ciampone (2007) a limitação quanto a responsabilidade gerencial, em relação a visão simplista e despreparo dos gestores que tende a influenciar na execução das estratégias e a dinâmica das equipes, impactando negativamente no bom andamento dos processos de desenvolvimento de competências. Para Camões (2010), há também falta de incentivo à participação dos colaboradores em programas de treinamento e a inexistência de um sistema de informações bem estruturado.

Silva, Mello e Torres (2013) afirmam que há obstáculos no nível individual, como percepções de gerentes e colaboradores sobre suas necessidades e habilidades de aprender, e valores e crenças mais pessoais. No nível organizacional, as autoras pontuam a cultura, o próprio clima da Organização, a instabilidade de mercado e a competição como inibidores do desenvolvimento de competências. O estudo de Mello e Silva (2013, p.8) aponta desafios referentes a “cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos”.

Landfeldt e Odelius (2017) identificam obstáculos ao processo de implementação da Gestão por Competências em Universidades Federais, tais como: falta de apoio da alta administração, gestores e dos servidores; restrições de recursos financeiros, de materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; falta de orientação do governo; falta de acesso às

unidades para coleta de informações necessárias. Perseguino e Pedro (2017) reforçam que a gestão por competências carece de melhor compreensão pela gestão de pessoas, sendo preciso estruturar melhor os setores dessa área (tanto em termos técnicos quanto de pessoal).

Lima e Melo (2018) dizem que há resistência à mudança e há muitas dificuldades em definir o mapa de competências. E ainda, Montezano e Silva (2018) realizaram pesquisa em 22 Tribunais Eleitorais Brasileiros e identificaram como principais dificuldades destes Órgãos para implantação da Gestão de Competências o seguinte: aspectos culturais do serviço público, desafios estruturais do Tribunal, falta de suporte da alta administração e dos gestores, resistência dos servidores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, desafios conceituais e metodológicos do modelo. No contexto da Advocacia-Geral da União foram apontados quatro aspectos dificultadores para adoção da Gestão de Competências: carência de servidores envolvidos efetivamente, cultura organizacional, falta de patrocínio da alta administração, dispersão demográfica complexa no Brasil (SILVA; GONÇALVES; COELHO JÚNIOR, 2018).

Montezano, Marques, Silva e Isidro-Filho (2018) identificaram como dificuldades para implantação da Gestão por Competências nas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica os seguintes pontos: restrições de pessoal para implantação, falta de apoio da gestão, resistência dos servidores, problemas estruturais e de gestão, restrições de recursos orçamentários e tecnológicos, falta de planejamento para implantação, falta de referências positivas da implantação de gestão de competências em organizações públicas, resistências à mudança da cultura organizacional, e limitações conceituais e metodológicas.

Silva, Mello e Torres (2013, p. 688) ressaltam que há uma diversidade e diferentes modelos de gestão por competências e a vantagem está em “planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público”. Aguiar (2015) complementa que o sucesso depende da sensibilização dos envolvidos e de um ambiente flexível.

Souza (2004) aborda a experiência de uma Agência Reguladora Federal, que inovou e inseriu no concurso público o quesito competências requeridas para determinados cargos. Para a autora, isso significou um avanço na captação de profissionais, que desde o início, terão conhecimento sobre a política institucional e saberão também, que no exercício futuro de suas atividades, serão avaliados quanto as competências requeridas. No caso do governo brasileiro, a autora afirma que a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências, revela experiências de mudança e “pode ser a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade

necessárias à boa implementação da política pública”. Por fim, Souza (2004) já considerava a implantação de gestão por competências na gestão de servidores públicos, como uma tendência a se consolidar, prevendo alguns desdobramentos para a factibilidade disso, com as seguintes vantagens do modelo: capacitação e desenvolvimento gerencial, desenho da estrutura de cargos, certificação ocupacional para promoção, melhores práticas de gestão de pessoas e formação de redes de aprendizagem.

Vargas e Cagol (2012) afirmam que o modelo de gestão por competências nas Organizações Públicas é extremamente pertinente, dentro de um horizonte de muitas possibilidades e deve propiciar bom ambiente de trabalho aos servidores, abranger as necessidades de crescimento profissional, mapear as competências, construir um sistema de remuneração mais justo - com pagamento de prêmios e promoções e com avaliação de desempenho implementada de forma transparente e objetiva. Montezano e Silva (2018), de acordo com a percepção de servidores públicos de diferentes Órgãos da Justiça Eleitoral, identificaram benefícios obtidos com a implementação da gestão por competências, sendo eles: desenvolvimento de pessoal, mapeamento de competências, melhorias no desempenho, melhorias na alocação de servidores e desenvolvimento de políticas de sucessores.

Desse modo, o objetivo da Gestão por Competências é atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006)

2.4.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Brandão e Barhy (2005) apresenta que o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005).

Brandão e Barhy (2005) apud Bruno-Faria e Brandão (2003) apontam que depois realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. Os autores evidenciam, como sugerem Guimarães *et. al*

(2001) e Santos (2001) que podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

Brandão e Barhy (2005) afirmam que a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. Ainda afirmam que para se observar esta competência na descrição de competências, deve-se evitar:

- a) a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
- b) ambiguidades, como, por exemplo, “implementa modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações”. Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de “implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações”, ou, então, “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem a dupla interpretação;
- c) irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”;
- d) duplicidades, como em “soluciona problemas de forma criativa e original”;
- e) abstrações, como, por exemplo, “pensa o inédito, sugerindo ideias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere ideias para solucionar problemas”; e
- f) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros. (BRANDÃO; BARHY, 2005, p. 183)

Fleury e Fleury (2007) argumentam que as competências da organização são identificadas na relação dinâmica da mobilização dos recursos e da realização das entregas. Para alinhar as competências da organização, inicialmente é preciso identificar quais são as competências.

Behr (2010) apresenta que no mapeamento de competências, devem ser avaliadas as competências existentes em uma empresa e as competências fundamentais para seu desenvolvimento. Este mapeamento permite alocar adequadamente os colaboradores na empresa, identificando potencialidades e lacunas de competências e escolher as competências necessárias ao desempenho estratégico da organização. Ainda, de acordo com Behr (2010), o mapeamento de competências passa por um processo que visa a identificar as competências e a avaliá-las, formular conclusões e registrar resultados. Na etapa de identificação cria-se uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua. Na fase de avaliação, o intuito é avaliar se a organização se situa-se em vantagem ou desvantagem competitiva quanto a cada

uma das competências identificadas. Na etapa de formulação de conclusões e registro de resultados é necessário interpretar os dados identificando as competências críticas, que deverão ser analisadas em profundidade, e extrair conclusões.

Para mapear as competências críticas dos servidores da área de gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra e alinhar com a estratégia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, algumas técnicas para o mapeamento de competências podem ser destacadas, tais como: análise documental e aplicação de questionário, no intuito de identificar as competências necessárias aos servidores quando imbuídos das funções de gestores de contratos.

3 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa; detalha as características da pesquisa, o método de pesquisa adotado e o local de levantamento de dados.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser fenomenológica, pois não explica os fatos mediante leis, nem deduz a partir de princípios, mas considera diretamente o que está perceptível: o objeto (GIL, 2002).

Também se trata de uma pesquisa qualitativa e descritiva. O aspecto qualitativo, para Vieira (2006, p. 17), pode ser definido como o que “se fundamenta principalmente em análises qualitativas”. O estudo tem natureza descritiva, visando descrever o que foi observado nos dados coletados (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, uma vez que apresenta uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados; o estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (YIN, 2001), assim o método considera o fenômeno estudado e seu desenvolvimento. Becker (1997) pontua que o estudo de caso possibilita observar, descrever e explorar aspectos de uma realidade, o que vem ao encontro da expectativa desta investigação, que é o de ampliar a compreensão acerca dos aspectos concernentes a uma organização, no caso, a influência da variável Competência, sobre a variável Gestão de Contratos Terceirizados.

Brandão e Barhy (2005) afirmam que a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação. Ainda afirmam que para se observar esta competência na descrição de competências, deve-se evitar:

- a) a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
- b) ambiguidades, como, por exemplo, “implementa modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações”. Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de “implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações”, ou, então, “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem a dupla interpretação;
- c) irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”;

- d) duplicidades, como em “soluciona problemas de forma criativa e original”;
- e) abstrações, como, por exemplo, “pensa o inédito, sugerindo ideias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere ideias para solucionar problemas”; e
- f) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros. (BRANDÃO; BARHY, 2005, p. 183)

Para estudar as competências críticas dos servidores da área de gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra na Divisão de Logística e serviços da Universidade Federal Rural de Pernambuco, algumas técnicas para o mapeamento de competências podem ser destacadas, tais como: análise documental e aplicação de questionário, no intuito de identificar as competências necessárias aos servidores quando imbuídos das funções de gestores de contratos. Neste sentido, para responder ao objetivo específico nº 01 deste trabalho foi feito levantamento bibliográfico com o propósito de buscar na revisão da literatura conceitos relacionados ao tema desta pesquisa. E, buscando responder ao objetivo específico nº 02 desta pesquisa, serão analisados os resultados das respostas coletadas no questionário que se encontra como apêndice desta dissertação.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e o levantamento de dados para análise será feito na Diretoria de Logística e Serviços do Campus Dois Irmão, em Recife. Por se tratar de estudo de caso, possui como limitação a inviabilidade de generalização dos resultados obtidos a outros fenômenos (RAUPP; BEUREN, 2006; FLICK, 2004), natureza do próprio estudo qualitativo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa é o Departamento de Logística e Serviços (Delogs) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ele está vinculado à Pró-reitoria de Administração (PROAD), tendo em vista ser o departamento que detém a gestão dos contratos terceirizados de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra. Este tipo de contrato foi escolhido pela sua abrangência em toda a Universidade, além da complexidade das atividades de gestão, pois envolve aspectos relacionados ao acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias por parte das empresas contratadas.

No que concerne aos sujeitos (amostra da pesquisa), ela foi elaborada com 07 (sete) servidores escolhidos de forma intencional, por haver interesse em investigar eventos e pessoas específicas (são os atores designados para responder pela gestão dos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra); bem como pelo fato de o próprio pesquisador ter facilidade de acesso por trabalhar no mesmo departamento em que foi efetuada a pesquisa. Para a apresentação dos dados, utilizou-se a sigla E (entrevistado) e o número que representa a ordem cronológica da entrevista, desta forma tem-se os entrevistados e a quantidade de tempo que cada um deles trabalha no departamento em estudo:

E01 - 4 anos

E02 - 3 anos

E03 - 6 anos e meio.

E04 - 4 anos e 3 meses.

E05 - 1 ano e 8 meses.

E06 - 2 anos

E07 – 4 anos

O anonimato dos respondentes garantiu maior segurança em responder e conceder respostas mais condizentes com a realidade. O levantamento de dados foi realizado com o auxílio dos gestores de contratos terceirizados cuja finalidade foi de verificar a importância das competências individuais dos gestores para o sucesso da gestão; bem como, apontar quais competências individuais podem ser desenvolvidas.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a construção do referencial teórico, os dados bibliográficos e documentais foram coletados em artigos, dissertações e manuais sobre o tema. Os dados documentais da instituição foram coletados através de documentos disponíveis na UFRPE e no seu site oficial, como portarias, resoluções e documentos relativos aos contratos objetos de estudo desta pesquisa.

A investigação documental busca documentos para ajudar na compreensão de aspectos do setor estudado (PERSEGUINO, 2011). A análise documental baseia-se no estudo dos materiais institucionais, editais e portarias da Instituição com a finalidade de estudar a história

da empresa, sua estrutura e elementos da gestão de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra na Divisão de Logística e serviços da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Foi aplicado um questionário (Apêndice) aos gestores de contratos terceirizados, lotados no Departamento de Logística e Serviços, uma vez que questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências nas organizações. A formatação desse instrumento de pesquisa requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas neste trabalho (análise documental e do referencial teórico, observação participante do pesquisador), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário. Os elementos do questionário já estavam validados em pesquisas que serviram de base para composição do referencial teórico e do próprio questionário, como está apresentado no quadro abaixo.

Quadro 3 - Competências avaliadas dos gestores de contratos terceirizados

Item	Descrição	Competência	Autor
1	Os gestores de contratos da equipe do Delogs demonstram engajamento diante de possibilidade de implementação de mapeamento de competências com o objetivo de aperfeiçoar o processo de alocação de servidores no exercício das funções de gestor de contratos.	Engajamento	Zamberlan (2006)
2	A maneira da execução de uma atividade ou de resolução de um problema relacionado à gestão de contratos no Delogs ocorre de forma individualista.	Planejamento atividade	
3	A inovação e a criatividade são estimuladas entre os membros da equipe de gestão	Motivação pela inovação e criatividade	

	de contratos do Delogs.		Guimarães (2000)
4	Você sabe quais são as diretrizes da Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE relativas aos papéis/responsabilidades na atuação do gestor de contratos.	Conhecimento das diretrizes	
5	Você considera o ambiente em geral propício ao desenvolvimento de competências individuais.	Ambiente acolhedor	Perseguino e Pedro (2017)
6	Você se comunica, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Comunicação individual	
7	Você costuma escutar os demais gestores (de contratos) vinculados ao Delogs para troca de informações e experiências acerca das práticas na gestão de contratos.	Comunicação coletiva (equipe)	
8	Você segue manual e/ou roteiro para desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão de contratos.	Adequação às normas	
9	Possuo capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração.	Adequação às situações problemáticas	
10	Tem pleno conhecimento acerca das funções de fiscal e gestor (IN N° 05/2017, LEI N/ 8.666/93 e demais leis e normas legais concernentes à		

	gestão de contratos de mão de obra continuada na Administração Pública Federal.	Conhecimento das diretrizes	Brandão (2012); Perseguino (2011)
11	Tem conhecimento específico/técnico em sua área de atuação (na atuação como gestor de contratos).	Conhecimento das diretrizes	
12	Conhece o processo de gestão de contratos da UFRPE e seus possíveis impactos para a instituição, comunidade acadêmica e sociedade.	Conhecimento das diretrizes	
13	É capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os custos e recursos disponíveis na condução da gestão de contratos.	Adequação às situações problemáticas	
14	Identifica novas tendências de gestão (no âmbito da gestão de contratos) no ambiente externo visando adotá-las na UFRPE.	Inovação e criatividade	
15	Tem pleno conhecimento dos trâmites necessários para tomar providências acerca da celebração de aditivos, repactuações penalizações, rescisões e gerenciamento de riscos do contrato.	Adequação às situações problemáticas	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos itens da tabela , foram incluídas as seguinte perguntas abertas no questionário:

16. Cite eventos/cursos que participou para o desenvolvimento das competências individuais e se tal iniciativa foi em caráter individual ou estimulada pela UFRPE.
17. Você participou do processo de licitação do contrato em que você é gestor? Gostaria de ter participado? Por quê?
18. Qual o seu nível de escolaridade/formação?
19. Você já teve alguma vivência como gestor de contratos no setor público antes de ingressar na UFRPE?
20. Quanto tempo você tem no serviço público, incluindo o vínculo com a UFRPE?
21. Deseja acrescentar mais alguma informação?

Os itens de 01 a 15 do questionário podem ser categorizados como competências comportamentais ou competências técnicas, sendo os itens 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07 e 09 classificados como competências comportamentais; os itens 08, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 classificados como competências técnicas.

Ainda conforme recomendam Brandão e Bahry (2005), para cada competência, será atribuída uma escala de valor de 1 a 5, também conhecida como escala de Likert, que estabelece um diferencial semântico através de expressões de valores opostos nos dois extremos da escala, de maneira a facilitar ao respondente a identificação do grau de domínio e de importância de cada questão que representa uma competência analisada. Conforme arroga Carbone e et al. (2005), Brandão e Bahry (2005), na escala tipo Likert todos os pontos recebem rótulos específicos, como: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Para a aplicação do questionário, foi utilizado o Google Formulários, ferramenta disponibilizada pelo Google, utilizada para elaboração de um questionário virtual posteriormente encaminhado aos e-mails dos gestores de contratos, hierarquicamente vinculados à Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE (Delogs). A coleta de dados foi realizada entre os dias 03/05/2021 e 07/05/2021.

A fim de garantir a impessoalidade das informações prestadas pelos respondentes, foi assegurado, no envio dos questionários, que a identidade dos participantes fosse preservada. Para Marconi e Lakatos (2013), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença

do pesquisador.

Para medir os resultados do questionário, foi aplicado a estatística descritiva, com o intuito de sintetizar os dados coletados, pela média e percentual das respostas em cada ponto da escala tipo Likert, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores por meio de tabelas, de gráficos descritivos.

3.4 CAMPO DA PESQUISA

3.4.1 A Universidade Federal Rural de Pernambuco

A UFRPE possui 105 anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa no Estado e no país. Sua história secular é marcada, ao mesmo tempo, pela capacidade de inovação ao buscar contribuir com a superação dos problemas socioambientais e o desenvolvimento sustentável em projetos e pesquisas que envolvem as ciências tecnológicas, agrárias, humanas, sociais e exatas (UFRPE, 2019a).

Inaugurada com os cursos de Medicina Veterinária e Agronomia, o novo perfil da Instituição abrange 55 cursos de graduação, incluindo Administração, Economia, Educação Física, Gastronomia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação e diversas Engenharias. Na pós-graduação, destaca-se na produção de pesquisa com mestrados e doutorados. Também oferta Ensino Médio e cursos técnicos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) (UFRPE, 2019a).

Composta por mais de 1200 professores, mais de mil técnicos e cerca de 15 mil estudantes, suas atividades são desenvolvidas no Campus-Sede, no Recife; nas quatro Unidades Acadêmicas – de Garanhuns (UAG), de Serra Talhada (UAST); do Cabo de Santo Agostinho (UACSA), de Ensino a Distância e Tecnologia (UEADTec), no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (Codai) e nos campi avançados: Clínica de Bovinos, Fazenda Didática Estrela, Estação Ecológica de Tapacurá, Estação de Agricultura Irrigada de Ibimirim, Estação de Agricultura Irrigada de Parnamirim, Estação de Cana-de-Açúcar do Carpina, Estação de Pequenos Animais do Carpina, e nos polos do EAD (UFRPE, 2019a).

Os dois dos principais elementos do Planejamento Estratégico da UFRPE: a) Missão: Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão atenta aos anseios da sociedade. b) Visão de futuro (2020): Consolidar-se no âmbito regional como universidade pública de excelência (UFRPE, 2019a).

3.4.2 O Departamento de Logística e Serviços

O Departamento de Logística e Serviços (Delogs), também conhecido como Prefeitura Universitária (apesar de não haver formalização dessa nomenclatura), é vinculado à Pró-reitoria de Administração (PROAD) da UFRPE. Suas competências envolvem o planejamento, a execução e o acompanhamento dos serviços de transporte terrestre local, intermunicipal e interestadual de pessoas, incluindo motoristas, agentes de transporte, mecânicos, auxiliares de mecânico, viagens para aulas práticas, manutenção da frota oficial e fornecimento de combustível; limpeza de ambientes internos e externos, com gerenciamento dos resíduos sólidos; portaria, recepção e segurança universitária; manutenção predial e de equipamentos, iluminação do campus e saneamento básico; conservação das áreas verdes e das vias urbanas; sinalização do Campus; planejamento e gestão dos contratos terceirizados relacionados a essas áreas e demais atividades de apoio necessárias à consecução dos objetivos da UFRPE.

Atualmente o Delogs conta com 91 servidores efetivos lotados na Coordenação Geral; Coordenação de Manutenção; Divisão de Transporte, Divisão de Áreas Verdes e Vias; Divisão de Segurança Universitária; além da equipe diretamente ligada à Diretoria Geral, que é responsável por 789 terceirizados, distribuídos em todas as unidades da UFRPE.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil do entrevistado caracteriza-se por ser composta por 07 (sete) gestores de contratos terceirizados com dedicação exclusiva de mão de obra, todos lotados na Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE, sendo 4 respondentes do sexo feminino (57%) e 3 respondentes do sexo masculino (43%).

Os respondentes apresentam em média aproximadamente 4 anos de experiência no serviço público na Delogs. Com relação ao nível de escolaridade/formação máximo foi identificado que todos possuem pós-graduação: E01 - Especialização em gestão pública; E02 – Mestrado; E03 - Mestrado em gestão pública; E04 - Pós-graduado; E05 - Pós-graduação stricto sensu (nível doutorado) em andamento – já possui mestrado; E06 - Mestrado e E07 - Pós-graduação, ou seja, um perfil de respondentes de alta qualificação.

Quanto à formação em graduação, a maioria dos pesquisados da amostra são servidores com formação em administração ou outra área de concentração. Esses dados nos mostram que não há deficiência na formação de profissionais para atender às especificidades da gestão pública.

Entretanto, ainda ressaltam que os resultados não podem ser minimizados, uma vez que os servidores utilizam sistemas informacionais diferentes e que sempre estão se alterando ou atualizando, requerendo assim a busca por cursos específicos para que os servidores realizem suas tarefas.

4.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Para esta pesquisa foi utilizado a análise da frequência com relação aos resultados da escala, por isso será apresentado por valor real, e não por valor percentual de respostas. Assim, pode-se observar que se a maioria das respostas for com escala (4 e 5), há concordância com relação ao questionamento; e se posicionar entre 1 e 2, sinaliza que existe a necessidade de desenvolver e formar tais competências para atender o contexto da questão que versa sobre a competência do trabalho na Delogs.

Do total de respondentes (gestores), três abordaram que concordam totalmente quanto à existência de **engajamento** diante de possibilidade de implementação de mapeamento de competências com o objetivo de aperfeiçoar o processo de alocação de servidores no exercício das funções de gestor de contratos. respostas indicam que há engajamento dos gestores de contratos diante de possibilidade de implementação de mapeamento de competências por parte do Delogs, como ferramenta estratégica para a seleção de servidores mais aptos a assumir as atribuições de um gestor de contratos. Três servidores alegaram a neutralidade e 1 demonstrou que discorda quanto ao engajamento na equipe do Delogs.

No que diz respeito ao item **engajamento**, os achados desta pesquisa apontam para a necessidade de melhorias com relação ao engajamento da equipe de gestores de contratos lotados no Delogs, diante da possibilidade de implementação da Gestão Por Competências na Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE, com vistas a aperfeiçoar o processo de seleção de servidores ou o processo de capacitação destes para o exercício da função de gestor de contratos. É importante abordar o engajamento, pois quanto mais houver realização do servidor no exercício de suas atividades, maior o comprometido com os resultados e maior a eficiência em suas ações. Para que isso ocorra é preciso que suas atribuições sejam compatíveis com sua visão de propósito pessoal. E, quando existe uma política consistente de desenvolvimento de competências, facilita a manutenção da forma como as atividades são feitas, inclusive quando há alteração nos sistemas de informação. bem como na contratação e execução do contrato terceirizado na Delogs.

Com relação a maneira da **execução de uma atividade ou de resolução de um problema** relacionado à gestão de contratos no Delogs ocorre de forma individualista, foi identificado que 5 demonstraram que discordam totalmente, 1 discorda e apenas 1 concorda que a execução de uma atividade ou de resolução de um problema relacionado à gestão de contratos no Delogs ocorre de forma individualista. A discordância acerca da postura individualista quanto à maneira da execução de uma atividade ou de resolução de um problema relacionado à gestão de contratos no Delogs. O estudo de Zamberlan (2006) indica como dificuldades para adoção da Gestão por Competências na administração pública os seguintes aspectos: problemas de engajamento da equipe falta de adesão, visão individualista dos colaboradores. Com relação a execução de uma atividade ou de resolução de um problema, as respostas predominantes sugerem haver coesão da equipe de gestores de contratos quanto à maneira da execução de uma atividade ou de resolução de um problema

relacionado à gestão de contratos no Delogs, sendo um ponto positivo e facilitador para a implementação da Gestão por Competências.

A **inovação e a criatividade** são estimuladas entre os membros da equipe de gestão de contratos do Delogs. Observa-se que 2 concordam totalmente, 3 concordam, 1 na posição neutra e outro discordando. Sendo, portanto, um item avaliado como positivo para a implantação da Gestão por Competências junto à equipe responsável pela gestão de contratos no Delogs. Guimarães (2000) pontua como condicionantes para implantação da Gestão por Competências um ambiente que favoreça o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, como também a existência de coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão geral da Organização e de seus recursos humanos. Salienta-se a importância das competências ligadas à inovação, crescimento, flexibilidade e visão estratégica que estão associadas à mudança, gestão da informação e gestão do tempo. Contribuindo para que o servidor, consiga trabalhar dentro de solicitações variadas e constantes. Conseguindo desenvolver aprendizagem constante no fazer e na troca de informações entre os seus colegas de trabalho e melhor aproveitamento no desenvolvimento do seu trabalho, quanto a sua gestão de tempo e de prioridades.

Na questão relativa ao conhecimento do servidor quanto às **diretrizes da Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE relativas aos papéis/responsabilidades na atuação do gestor de contratos**, 3 concordam e 4 estão na posição neutra, o que sugere uma necessidade de melhoria nesse aspecto analisado. Já que eles estão sujeitos à responsabilidade Civil, Penal e administrativa decorrente do exercício do cargo, emprego ou função, é necessário que haja o conhecimento de como e quais atividades e os papéis que precisa atuar. Quanto a ter pleno conhecimento acerca das funções de fiscal e gestor (IN N° 05/2017, LEI N/ 8.666/93 e demais leis e normas legais concernentes à gestão de contratos de mão de obra continuada na Administração Pública Federal, foi observado que 2 concordam totalmente, enquanto 5 concordam. Ou seja, metade da equipe de gestores de contratos não se vê devidamente preparada tecnicamente para assumir com segurança as atribuições de gestor de contratos.

Com relação ao **ambiente em geral propício ao desenvolvimento de competências individuais**, foi observado que 2 concordam totalmente, 2 concordam, 2 estão em posição neutra e 1 discorda. O ambiente de trabalho precisa ser um ambiente estável para o desenvolvimento de ideias, atitudes e ações para que a Organização alcance seus objetivos, permitindo, assim, que os servidores sejam capazes de administrar suas emoções. Os resultados para esse item podem ser reflexo dos recorrentes cortes orçamentários suportados pelas Ifes de todo o país nos últimos anos – de forma mais acentuada a partir do ano de 2015

– o que impacta no investimento em aparato tecnológico e estrutura física das instalações destes entes públicos, dos quais a UFRPE faz parte, limitando o potencial pleno de atuação do servidor.

Quanto à **comunicação, na forma oral e escrita**, foi identificada que os entrevistados concordam (1 concorda totalmente e 6 concordam) que possuem clareza e objetividade na forma como se comunicam. Saber se comunicar seja com quem for (servidores técnicos, servidores docentes, alunos, comunidade, pessoas contratadas) e de qualquer maneira (formal e informal, oral e escrita) contribui para um bom desenvolvimento pessoal e profissional. Uma vez que a Delogs é responsável pelo planejamento, a execução e o acompanhamento dos serviços de transporte terrestre local, intermunicipal e interestadual de pessoas, incluindo motoristas, agentes de transporte, mecânicos, auxiliares de mecânico, viagens para aulas práticas, manutenção da frota oficial e fornecimento de combustível; limpeza de ambientes internos e externos, com gerenciamento dos resíduos sólidos; portaria, recepção e segurança universitária; manutenção predial e de equipamentos, iluminação do campus e saneamento básico; conservação das áreas verdes e das vias urbanas; sinalização do Campus; planejamento e gestão dos contratos terceirizados relacionados a essas áreas e demais atividades de apoio necessárias à consecução dos objetivos da UFRPE.

Com relação à **comunicação**, foi perguntado aos respondentes se costumam **escutar os demais gestores** (de contratos) vinculados ao Delogs para troca de informações e experiências acerca das práticas na gestão de contratos, todos os 07 entrevistados concordam plenamente. Reforçando que a comunicação realmente se faz presente e utilizada para o bom gerenciamento dos contratos. Neste sentido, observa-se que esses itens 06 e 07 do questionário foram respondidos como “concordo totalmente” por todos os respondentes, tendo atingido um percentual de 100% das respostas para os referidos itens, indicando alto nível de maturidade para os quesitos comunicação e troca de informações e experiências entre os membros da equipe de gestão de contratos.

Referente a se **seguem manual e/ou roteiro para desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão de contratos**, foi observado que: 2 concordam totalmente, 2 concordam e 2 estão em posição neutra e 1 discorda. Esse manual deveria ser estruturado como um Procedimento Operacional Padrão, que tem como objetivo, padronizar as operações de rotina dentro de uma empresa. Desse modo, o procedimento operacional padrão busca otimizar e aperfeiçoar as atividades, reduzindo a discrepância entre o que cada servidor “acha

melhor fazer”, para qual a melhor forma padronizada e com a mesma eficiência de fazer. Busca assertividade e clareza nas operações.

Quanto a questão de possuir **capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração**, foi observado que: 2 concordam e 4 estão em posição neutra e 1 discorda. Perseguino e Pedro (2017) reforçam que a gestão por competências carece de melhor compreensão pela gestão de pessoas, sendo preciso estruturar melhor como responder as situações adversas (tanto em termos técnicos quanto de envolvimento emocional).

E na questão de **ter conhecimento específico/técnico em sua área de atuação (como gestor de contratos)**, 3 concordam totalmente, 1 concordam 1 estão em posição neutra, 1 discorda e 1 discorda totalmente. Com relação **a ter pleno conhecimento dos trâmites necessários** para tomar providências acerca da celebração de aditivos, repactuações penalizações, rescisões e gerenciamento de riscos do contrato, foi identificado que: 2 concordam totalmente, 2 concordam e 2 discordam e 1 discorda totalmente. Como pode ser destacado o tempo de atuação de alguns entrevistados são de no máximo 2 anos, são eles: E05 - 1 ano e 8 meses e E06 - 2 anos. O entrevistado, E03 - 6 anos e meio, concordou totalmente ter conhecimento específico. Neste ponto, destaca-se a necessidade de treinamento e capacitação para a formação de servidores com capacidade mais ampla de atuação no gerenciamento de contratos.

Entretanto, apesar da importância de a competência para a gestão pública estar crescendo, ainda não existe consenso de quais seriam as competências específicas dos gestores públicos. Ainda, as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN - do curso de graduação em Administração Pública, aprovada pela súmula do parecer CNE/CES nº 266/2010, em 14 de novembro de 2011, no Diário Oficial da União (D.O.U.) nº 218, seção 1, página 15 (D.O.U., 2011), contemplam as competências e habilidades para o profissional e pesquisador da área. Este parecer, encontra aguardando homologação.

Referente ao item se **conhece o processo de gestão de contratos da UFRPE e seus possíveis impactos para a instituição, comunidade acadêmica e sociedade**, foi identificado que: 3 concordam totalmente, 3 concordam e 1 discorda totalmente. Essa evidência sugere que o serviço público e o servidor estão indo ao caminho de uma mudança cultural, organizacional, em que é de fato necessário ter eficiência no trabalho para a boa entrega do serviço para a sociedade, e assim a sociedade perceber que esta entrega de valor está sendo feita.

Com relação à **capacidade de identificar alternativas de soluções diante de problemas**, levando em conta os custos e recursos disponíveis na condução da gestão de

contratos, foi identificado que: 2 concordam totalmente, 3 concordam, 1 estão em posição neutra e 1 discorda. **Identifica novas tendências de gestão** (no âmbito da gestão de contratos) no ambiente externo visando adotá-las na UFRPE, as respostas foram: 1 concordam totalmente, 4 concordam e 2 estão em posição neutra. Estas respostas foram no sentido de concordar que identificam novas tendências de gestão (no âmbito da gestão de contratos) no ambiente externo visando adotá-las na UFRPE.

Quando foi perguntado sobre **eventos/cursos que participou** para o desenvolvimento das competências individuais e se tal iniciativa foi em caráter individual ou estimulada pela UFRPE, os entrevistados alegaram que na maioria das vezes faz por iniciativa própria. Entrevistados E01, E02, E04, E05, E07, alegaram ter realizado: Curso de elaboração de planilha de custos e de contratos administrativos; Cursos EAD de Gestão de contratos; Curso de Noções Introdutórias de Licitação e Contratos Administrativos; Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos; Curso de Licitações Sustentáveis; e Curso Básico em Orçamento Público. Já o entrevistado E06, informou ainda que os cursos que fez foram, alguns de caráter individual e outros estimulados pela UFRPE: Noções Introdutórias de Licitação e Contratos Administrativos Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos curso online prático de elaboração da planilha de custos e formação de preços para a contratação de serviços terceirizados e repactuação Seminário Nacional de Terceirização de Bens e Serviços Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo o Coso).

Com relação à **participação do processo de licitação do contrato** em que você é gestor, foi questionado se o servidor gostaria de ter participado e o porquê. As respostas obtidas foram:

Participante E01: “Não participei. Contudo, é interessante quando o gestor participa do planejamento da licitação, visto que oferece a oportunidade de conhecer a fundo o contrato”;

Participante E02: “Acompanhei indiretamente por trabalhar na mesma sala dos colegas que participaram formalmente do processo de planejamento da licitação”;

Participante E03: “Não participei, mas gostaria de ter participado. Talvez, não sei, a primeira gestora do contrato tenha participado. Sou a segunda gestora que atua na gestão do contrato e não estive por dentro dos trâmites da contratação. Diante disso, preciso obter

informações (com quem mais tem conhecimento) para tomar decisões referente ao contrato”.

Participante E04: “Participei”.

Participante E05: “Sim, participei da fase interna”.

Participante E06: “Não participei da licitação do contrato em que atuei como gestor pelo fato de não trabalhar no serviço público àquela época. Todavia, se já estivesse atuando na UFRPE (à época da licitação), gostaria de ter participado, tendo em vista que esta interação inicial permite maior conhecimento acerca do objeto e, conseqüentemente, melhor fiscalização e gestão contratual”.

Participante E07: “Tive uma breve participação, e infelizmente diversas das minhas colocações e da equipe envolvida não foram consideradas”.

Para analisar a assertividade do servidor na execução de suas atividades, foi questionado se o mesmo **já teve alguma vivência como gestor de contratos no setor público antes de ingressar na UFRPE**, no que se refere à vivência anterior como gestor de contratos no setor público, 100% dos respondentes afirmaram não ter vivenciado a experiência de gestão de contratos antes do ingresso na UFRPE. Dado que torna capacitação e treinamento importante para a composição da boa atuação dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administração Pública no Brasil vem passando por diversas mudanças; mudanças essas que partir dos anos 90 se intensificaram, onde a Gestão Pública Gerencial passou a ter maior relevância e começaram a ser notados esforços para que os serviços públicos prestados à sociedade fossem ampliados em quantidade e qualidade. Não obstante, é importante destacar que alguns elementos dos modelos de gestão patrimonialista e burocrático ainda são observados atualmente, apesar dos esforços para erradicá-los.

A Gestão de Contratos passou a assumir maior importância e visibilidade a partir da intensificação do instituto da terceirização no setor público brasileiro, no momento em que o país passava por um crescimento econômico vertiginoso e precisava aumentar a oferta de serviços públicos, objetivo que foi perseguido pela Administração Pública por meio da terceirização, visando a redução de custos e melhora na qualidade dos serviços prestados ao cidadão-cliente.

Em 2006 foi assinado o Decreto nº5.707, que determinava a implementação de diretrizes para o desenvolvimento dos servidores públicos federais, dentre elas a adequação das competências requeridas aos agentes públicos.

Este trabalho se iniciou a partir do interesse do pesquisador em desenvolver melhorias na Gestão de Contratos de serviços terceirizados devido aos problemas enfrentados no dia a dia da Instituição onde atua. Como ferramenta utilizou a Gestão de Competências para encontrar o perfil mais adequado ao Gestor de Contratos, ator essencial para a busca do aumento na qualidade dos serviços, uma vez que a sua atuação está diretamente ligada à execução plena do contrato por parte das empresas terceirizadas.

A correta atuação do Gestor tão exigida atualmente pode sofrer interferências se este agente público não possuir as competências exigidas para o exercício da função, por isso, a Gestão de Competências apresenta-se como parte fundamental para este novo modelo de Gestão Pública.

Para obter o resultado esperado deste trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica citada acima, pesquisa documental para a busca de normas, legislações, manuais de procedimentos internos e a realização de um estudo de caso na instituição onde o pesquisador atua, aplicando um questionário aos gestores de contratos atualmente lotados no DELOGS/UFRPE.

Com o estudo de caso foi possível alcançar o objetivo geral deste trabalho que era definir as competências técnicas e comportamentais do gestor.

A aplicação da Gestão de Competências na Administração Pública não é um projeto realizável a curto prazo, de aplicação pontual e que dispensa a continuidade. Contudo, apesar dos esforços para implementá-la, pode-se considerar que esta ferramenta de gestão poderá trazer grandes benefícios à gestão de pessoas e consequentemente atender com maior qualidade as demandas da sociedade.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, mesmo sendo considerado um método adequado para a presente pesquisa, a metodologia impossibilita a generalização para outras Instituições similares.

5.2 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS

Como proposta para elaboração de trabalhos futuros, sugere-se:

- Aprofundar o objeto da pesquisa, ampliando o Mapeamento de Competências para todas as funções presentes na instituição.
- Aperfeiçoar e replicar a metodologia e a abordagem desenvolvidas neste trabalho em outras instituições públicas federais, com o objetivo de permitir generalizações mais seguras e adequadas, reforçando a validade do método e seus resultados.
- Propor a elaboração de treinamentos específicos para o desenvolvimento das competências deficientes, mudança na política de designação de servidores para a função de gestor de contratos.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; COUTO, C. G. **A redefinição do papel do Estado no âmbito local**. São Paulo em Perspectiva, v. 10, n. 3, p. 3-143, jul./set. 1996.
- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.
- ALVES, L. S. Prática de gestão e fiscalização de contratos públicos. Brasília: Jurídica, 2005.
- ALVES, O. N. **Terceirização de serviços na administração pública**. 2008. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/trabalhos_academicos_TCU/documentos_temas?tema=762664>. Acesso em 24 fev.2020
- AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. **Expansão universitária: ampliação ou reposição da força de trabalho na UFPE?** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. Anais. Disponível em <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1094>>. Acesso em 05 jul 2020.
- ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, n. Esp., p. 835-840, 2007. <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea16.pdf>.
- BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.
- BATTAGLIO, R. P.; LEDVINKA, C. B. **Privatizing human resources in the public sector**. In: **Review of Public Personnel Administration**, v. 29, n. 3, p. 293-307, September 2009.
- BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Aspectos preventivos na gestão de contratos administrativos**. Jus Navegandi, Teresina, ano 17, n. 3228, 3 maio 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/21667/aspectos-preventivos-na-gestao-de-contratos-administrativos>>. Acesso em: 06 mar. 2020.
- BRANDÃO, H.P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 56 (2), p. 179-194, abr./ jun. 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-etecnicas-par--->. Acesso em: 11 ago. 2020.
- BRANDÃO. H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 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**. Diário Oficial da União, Seção 1, 3. Brasil, 2006.

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Manual de licitações e contratações administrativas** / Marinês Restelatto Dotti, Ronny Charles Lopes, Teresa Vilac. Brasília: AGU, 2014. Acesso em 18 jun.2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretária-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Acesso em 19 jun.2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 13 ago. 2020

BRASIL. Senado. **Decreto n. 9507, de 21 de setembro de 2018**. Diário Oficial da União. Brasília, 24 de setembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507. Acesso em: 14 jun. de 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria De Gestão. **Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017**. Diário Oficial da União. Brasília, 26 de maio de 2017. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de Gestão de Processos do Governo**. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/Guia%20de%20Gestao%20de%20>. Acesso em: 23 jan.2021.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec. 1997.

BEHR, A. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software**: o caso da ABC Ltda. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>. Acesso em: 7 dez. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, 28, p. 9-30, jun. 2007.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998b.

_____. **Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 47, número 1, janeiro-abril 1996. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>
Acesso em 18 jun.2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S. Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>> Acesso em 18 jun.2020.

Brulon, V., Ohayon, P., & Rosenberg, G. (2014). **A reforma gerencial brasileira em questão:** contribuições para um projeto em construção. Revista Do Serviço Público, 63(3), p. 265-284.

CAMÕES, M. R. S. **Suporte à transferência de treinamento:** estudo de caso na administração pública. Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS, Alexandre de. **Administração:** guia prático e didático. 2.ed. São Paulo: Érica, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

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

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 19ª ed. Rio de Janeiro, Editora Lumen Juris, 2008.

CAVALCANTI JÚNIOR, Odilon. **A terceirização das relações laborais**. Ed.UFP.Pará: 2014.

CHERCHGLIA, Mariângela Leal. **Terceirização do Trabalho nos Serviços de Saúde:** alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos. CADRHU. Natal: 2015.

COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, n. 127, p. 58-71, mai./ago. 2013.Disponível em:<<http://revista.tcu.gov.br/ojsp/index.php/RTCU/article/download/91/89>>. Acesso em: 11 ago.2020.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829- 74, 2008.

COSTA, A. F. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos**. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3653, 2 jul. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/24855>>. Acesso em: 6 ago. 2020.

COUTINHO. Grijalbo Fernandes. **Terceirização Bancária no Brasil Direitos Humanos Violados Pelo Banco Central**. São Paulo: LTr, 2011.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SCHOEFFEL, E. M. H. S. A função do gestor nos contratos administrativos. **Revista Caminhos**, v. 1, n. 9, p. 131, 2008.

DELGADO, Gabriela Neves. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. Ed. São Paulo: LTr, 2003.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e outras formas. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27a. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: A review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>.

FARIA, F.B.C. de, e Leite, A. F G. **A importância do projeto básico ou termo de referência bem elaborados no sucesso da contratação**. Artigo publicado em Set de 2016 Acesso em 20 nov.2020.Disponível em <https://www.jmleventos.com.br/pagina.php?area=colunajuridica&acao=download&dp_id=143>.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos. **Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas**. São Paulo: Editora Revistas dos Tribunais, 2002. 364 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Desenvolver Competências e Gerir Conhecimento em Diferentes Arranjos Empresariais**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 189-211.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANCA, E.P. A fiscalização administrativa dos contratos e as atribuições dos gestores e fiscais sob o enfoque da nova IN SEGES/MP nº 5/2017. In: JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses (Coord.). **Terceirização: Legislação, Doutrina e Jurisprudência**. 1ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017.p. 159-181.

FREITAS, M.; MALDONADO, J.M.S.V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1265-1282, 2013.

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. **Operações e Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 11. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 8. ed. São Paulo: Meca, 2007.

Giosa, L. A. (1997). **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Cengage Learning Editores.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L. A Gestão do Conhecimento Organizacional. In: BITENCOURT e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello. **Sistema de Controle da Terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. 93f. Dissertação (Mestrado em Economia) Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2000.

GRANZIERA, M. L. M. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002. 212 p.

GRANZOTTO, Tânia Maria. **A implementação de ações neoliberais nas universidades públicas**. Serviço Social e Saúde, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 171-195, maio 2015. ISSN 1676-6806. Disponível em :< <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/sss/8634830>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

Guerra, E. M., & D'Amato, M. C. (2017). Terceirização na Administração Pública. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, 34(4), p .27-41.

GUIMARÃES, T. A. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R.. Forecasting core competencies in an R&D Environment. **R&D Management Review**, 31(3), 249-255,2001.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum,

2010. P. 793.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários a lei de licitações e contratos administrativos**. 11 ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact. *Public Administration and development*, v. 21, n. 5, p. 401-413, 2001.

KETTL, D. F. **The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance**. Washington DC: Brookings Institution Press, 2000.

KLEIN, F.; PINHANEZ, M.; MASCARENHAS, A. O. Gestão de Pessoas no setor público. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 94-94, 2013.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR**, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p.1-8, 2017.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. **Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial**. Pretexto, Belo Horizonte, v. 15, NE, p. 67 – 83, 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1654/pdf_13>. Acesso em: 10 mai. 2020.

LAPA, Joice Regina da Consta Santana da et al. **A Terceirização dos Serviços de Limpeza e Conservação na Universidade Federal de Santa Catarina: Estudo de caso sobre a gestão e fiscalização desses serviços no Centro de Comunicação e Expressão**. 2013. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114895>>. Acesso em 07 mai. 2020.

LIMA, S. M. L. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 5, p. 101 a 138, 2013.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2018. <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/4768>.

MAGALHÃES, Y. T. et al. Competências necessárias e competências exercidas na gestão de contratos de serviços terceirizados em uma empresa do setor de mineração de Minas Gerais. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 41-52, 2009.

MALIK, A. M.; VECINA NETO, G., desenhando um caminho alternativo para a gerência de serviços de saúde. In: **Seminário Novas Concepções em Administração e Desafios para o SUS: em Busca de Estratégias para o Desenvolvimento Gerencial**. Ensp/Fiocruz-Fundap/SP, 1990.

MANARINO, M. P. (2017). **Gestão e Fiscalização de Contratos de Terceirização de Mão-de-Obra: o Caso da Universidade Federal de Juiz de Fora em um Estudo de Caso**.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, R. A., 2012, “**Princípios da Pesquisa Científica**”. In: Miguel, P. A. C. Metodologia de pesquisa em engenharia e produção e gestão de operações. Cap. 1, 2 ed, São Paulo, Ed. Campus.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016, p.57

MEIRELLES. H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **XXXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Anais, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, p. 1-15, 2013.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995) *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 18 jun.2020.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. **Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS**, Brasília, DF, Brasil, 2018

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 2016.

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B.; ISIDRO-FILHO, A. Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. **XLII EnANPAD**, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NERY, A. L.; NERI, L. J. A. L. O fiscal de contratos públicos. **Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal**, 36: 025-046, 2010.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Instrumentos de Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2015, p.94.

ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5 ed. São Paulo: Método, 2016.

PEREIRA, André Arnaldo. **Nova Lei da Terceirização: o que vai mudar?** 2017. Disponível em: <<https://juridicocerto.com/p/andrearnaldopereira/artigos/nova-lei-da-terceirizacao-o-que-vai-mudar-3520>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

PESSÔA, L.R. Hospitais federais no Rio de Janeiro e a terceirização das atividades-meio: em busca de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. **Revista de Administração Pública**, v.35, n. 3, p. 21-36, 2001.

PETERS, B. G. **Os dois futuros do ato de governar**: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*, v. 59, n. 3, p. 289- 307, 2008.

PERSEGUINO, S. A. **Interface entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em Universidades: o caso da UFSCar**. Dissertação de Mestrado, UFSCar, 2011.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **R. Tecnol. Soc.**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017. <https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/download/3847/4441>

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

RAMOS, D. M. A. **A Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Gestão de Contratos Administrativos – Uma Visão Jurídica**. Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ibegesp.org.br/gestao-de-contratos-administrativos-uma-visao-juridica.html>>. Acesso em: 06 mar. 2020.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. 1 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 152 p.

SANTANA, P. R. de. **Sistema Eletrônico de Compras Governamentais: o desempenho do SIASG-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais**. 2013.

SANTOS, Anderson Ferreira dos. **Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 848-857, julho de 2017.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista**

de Administração, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf>. Acesso em: 03 set. 2020

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SEKIDO, A. M. Y. **Terceirização na Administração Pública**. Monografia de especialização. Universidade Gama Filho 2010.

SILVA, Eduardo Gonçalves Thaumaturgo da. **Análise do Processo de Contratação de Terceiros, Visando à Melhoria Contínua**: Um Estudo De Caso. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013

SILVA, T.A. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: **VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL; TERRITÓRIOS, REDES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS, 2017**, Santa Cruz do Sul – RS, 2017. p.1-22.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.

SILVA, Carlos Eduardo de Souza. **Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista**. Rev. adm. pública, v. 28, n. 3, p. 211-228, 1994.

SILVA, Lourenço Santana. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos: O Gestor Público e o Fiscal de Contrato no Serviço Público**. Curitiba: Prismas, 2012. 155 p.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. <http://dx.doi.org/10.5902/198346595202>.

SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. **XLII EnANPAD**, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

SILVEIRA, A. D.; SARATTI, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **IX Congresso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública - CLAD Anais**. Madri, Espanha, 2004.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. **Gestão por competências no serviço público. Revista Conhecimento online**, v. 1, p. 1-13, 2012. periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/270/247

VIEIRA, André Luís. Gestão de Contratos Administrativos. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. n. 205, p. 04, jul. 2016. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/andre-luis-vieira/gestao-de-contratosadministrativos>>. Acesso em: 23 jan.2020.

VIEIRA, Antonieta; FURTADO, Madeline. Manual de gestão e fiscalização de contratos: **O gestor público e o fiscal de contrato no serviço público**. 5ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013. 431 p

VIEIRA, M. M. F. **Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração**. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. Trad. Daniel Grassi – 2. Ed - Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K.; GRASSI, Daniel. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 124f. 2006. Dissertação de Mestrado, PGA, UFSM, RS, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO ACERCA DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU COMPORTAMENTAIS DOS GESTORES DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

São apresentadas a seguir competências que podem ser relevantes para o desenvolvimento da função do gestor de contrato terceirizado. Por favor, leia atentamente cada competência e, considerando o seu grau de concordância ou discordância, avalie em que medida essas competências são expressas no trabalho dos gestores de contratos lotados no DELOGS/UFRPE. Para responder cada item, utilize a escala a seguir:

(1)Discordo totalmente (2) Discordo (3) Neutro (4) Concordo (5)Concordo Totalmente
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar MENOS essa competência se expressa no trabalho do gestor de contratos
Quanto mais próximo do número CINCO você se posicionar MAIS essa competência se expressa no trabalho do gestor de contratos

Questão	Descrição	Competência	Autor
1	Os gestores de contratos da equipe do Delogs demonstram engajamento diante de possibilidade de implementação de mapeamento de competências com o objetivo de aperfeiçoar o processo de alocação de servidores no exercício das funções de gestor de contratos.	Engajamento	Zamberlan (2006)
	A maneira da execução de uma atividade ou de		

2	resolução de um problema relacionado à gestão de contratos no Delogs ocorre de forma individualista.	Planejamento atividade	
3	A inovação e a criatividade são estimuladas entre os membros da equipe de gestão de contratos do Delogs.	Motivação pela inovação e criatividade	Guimarães (2000)
4	Você sabe quais são as diretrizes da Diretoria de Logística e Serviços da UFRPE relativas aos papéis/responsabilidades na atuação do gestor de contratos.	Conhecimento das diretrizes	
5	Você considera o ambiente em geral propício ao desenvolvimento de competências individuais.	Ambiente acolhedor	Perseguino e Pedro (2017)
6	Você se comunica, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Comunicação individual	
7	Você costuma escutar os demais gestores (de contratos) vinculados ao Delogs para troca de informações e experiências acerca das práticas na gestão de contratos.	Comunicação coletiva (equipe)	

8	Você segue manual e/ou roteiro para desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão de contratos.	Adequação às normas	Brandão (2012); Perseguino (2011)
9	Possuo capacidade de superar situações adversas sem estresse ou frustração.	Adequação às situações problemáticas	
10	Tem pleno conhecimento acerca das funções de fiscal e gestor (IN N° 05/2017, LEI N/ 8.666/93 e demais leis e normas legais concernentes à gestão de contratos de mão de obra continuada na Administração Pública Federal.	Conhecimento das diretrizes	
11	Tem conhecimento específico/técnico em sua área de atuação (na atuação como gestor de contratos).	Conhecimento das diretrizes	
12	Conhece o processo de gestão de contratos da UFRPE e seus possíveis impactos para a instituição, comunidade acadêmica e sociedade.	Conhecimento das diretrizes	
13	É capaz de identificar alternativas de soluções diante de problemas, levando em conta os	Adequação às situações problemáticas	

	custos e recursos disponíveis na condução da gestão de contratos.		
14	Identifica novas tendências de gestão (no âmbito da gestão de contratos) no ambiente externo visando adotá-las na UFRPE.	Inovação e criatividade	
15	Tem pleno conhecimento dos trâmites necessários para tomar providências acerca da celebração de aditivos, repactuações penalizações, rescisões e gerenciamento de riscos do contrato.	Adequação às situações problemáticas	

16. Cite eventos/cursos que participou para o desenvolvimento das competências individuais e se tal iniciativa foi em caráter individual ou estimulada pela UFRPE.

17. Você participou do processo de licitação do contrato em que você é gestor? Gostaria de ter participado? Por quê?

18. Qual o seu nível de escolaridade/formação?

19. Você já teve alguma vivência como gestor de contratos no setor público antes de ingressar na UFRPE?

20. Quanto tempo você tem no serviço público, incluindo o vínculo com a UFRPE?

21. Deseja acrescentar mais alguma informação?