

FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATOS: UMA TRILHA DE CAPACITAÇÃO PARA UMA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL TRANSFORMADORA

Caio Peixoto Chain¹
Fernanda Machado da Silva²

Resumo: A Administração Pública precisa adquirir insumos, materiais e serviços, para realizar suas atividades e atingir sua finalidade. E, tem o dever de fiscalizar a execução dos contratos e a entrega de bens e serviços não apenas para atestar as entregas realizadas, mas para verificar a efetividade contratual conforme previsão legal. E para isso, precisa designar gerentes e fiscais de contrato. Porém, gestão e fiscalização de contratos é uma das muitas atividades previstas para o cargo e raros são os concursos que focam especificamente na atividade, por isso, é fundamental o desenvolvimento de competências para atuação do servidor ou empregado público na atividade. Portanto, este artigo tecnológico tem como objetivo apresentar um curso de formação profissional baseado em um *framework* de competências a serem desenvolvidas através de uma trilha de aprendizagem para formação profissional e para a gestão de competências dos profissionais que atuam com gestão e fiscalização de contratos. O curso pode ser aplicado em diversas instituições na Administração Pública, subsidiando de forma mais assertiva as decisões de investimentos no desenvolvimento dos profissionais que atuam na atividade.

Palavras-chave: Administração Pública; Aprendizagem; Competências; *Framework*; Fiscalização Contratual;

¹ Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, mestre e doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA

² Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Mestranda em Gestão e Estratégia pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

1. Introdução

A Administração Pública para realizar suas atividades e para atingir sua finalidade pública precisa adquirir insumos, materiais, serviços e obras, e estas aquisições ocorrem através de processos de contratação, oriundos de processo licitatório, que resultam em contratos e/ou pedidos que devem ser geridos e fiscalizados. Diante disso, a Administração Pública não pode assumir posição passiva e tem o dever-poder de fiscalizar os contratos firmados, designando um representante da administração para realizar o acompanhamento e fiscalização dos contratos. Por isso, destaca-se a figura do gerente e fiscal de contrato, que como agente da Administração, responsável pela fiscalização deve realizar o fiel acompanhamento dos instrumentos firmados.

No entanto, a atuação com gestão e fiscalização de contratos não é, em sua maioria, a atividade principal do Servidor ou Empregado Público, mas sim uma de suas muitas atribuições dentro do cargo e por isso, as competências para desempenho dessas atividades, não são avaliadas no concurso público. Raros são concursos que focam especificamente em gestão e fiscalização contratual, sendo fundamental o desenvolvimento de competências para realização das atividades considerando a multidisciplinaridade e especificidade da atividade realizada.

Para tanto, foi desenvolvido um curso de formação profissional baseado em um *framework* de competências para desenvolvimento através de uma trilha de aprendizagem com base em uma pesquisa com gerentes e fiscais de contrato sobre os *hard* e *soft skills* aplicados especificamente para a atividade.

2. Contexto do Problema

Tendo em conta as atividades inerentes ao ciclo de vida da contratação pública, comumente, a Administração Pública dá uma maior importância ao processo de contratação e sua fase de planejamento e licitatória. No entanto, é na fase de gestão de fiscalização de contratos que se busca o cumprimento do pactuado contratualmente. E se não houver um bom gerenciamento e fiscalização dos contratos, a Administração Pública pode responder solidariamente ou subsidiariamente (Furtado *et al*, 2019), a depender do objeto e forma de contratação, trazendo uma enorme responsabilidade a equipe de gestão e fiscalização de contratos.

Ainda que, por si só, a obrigação legal prevista no Art.º 7 da Lei nº 14.133/2021 se demonstre suficiente para promoção da qualificação dos agentes públicos para o desempenho das atividades de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública, mudanças na legislação e os constantes avanços tecnológicos que exigem de forma constante a necessidade de aprimoramento técnico na Administração Pública. Portanto e a obrigação legal só reforça a relevância da promoção da qualificação dos agentes públicos, principalmente para garantir a eficiência no serviço público.

Além disso, no contexto da Administração Pública, a gestão por competências não é apenas uma teoria abstrata, mas sim de uma abordagem que pode influenciar diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Assunção; Thomé, 2023), à medida que as organizações públicas se tornam mais ágeis e orientadas para resultados. E é por esse motivo que é importante alinhar as competências dos servidores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo gestão estratégica de pessoas, o desenvolvimento contínuo e a capacitação (Rodrigues; Matos; Pantoja, 2022). Ademais, gestão por competências valoriza o agente público que busca pela qualificação e treinamentos desenvolvendo suas competências e

valorizando o esforço daqueles que buscam evoluir e melhorar os resultados e serviços da organização (Vargas *et al*, 2021). E, como consequência os servidores estarão mais preparados para realizar suas atividades e com mais eficiência, como é sempre esperado do agente público (Di Pietro, 2002).

3. Diagnóstico do Problema ou da Oportunidade

Com o advento das novas legislações de terceirização e administrativa, houve o deslocamento das atividades de gestão e fiscalização de contratos de um simples rito operacional para uma posição estratégica com potencial para promover maior eficiência nas organizações públicas (Faria, 2021). Essa nova realidade está refletida na inclusão pelo legislador da necessidade de gestão por competências no art. 7º da Lei nº 14.133/21, impondo ainda outros dispositivos como o da necessidade de qualificação dos agentes que trabalham na área de compras (art. 7º, II); a segregação de funções (art.7º, §1º); a capacitação dos servidores (art. 18, §1º, X) (Guimarães; Argenta, 2023). Dessa forma, torna-se essencial que a Administração Pública adote as providências necessárias para promover a qualificação dos seus servidores.

Nesse contexto, o desenvolvimento da pesquisa e do Produto Técnico-Tecnológico - PTT seguiu uma abordagem metodológica rigorosa, de modo a assegurar que os resultados obtidos demonstrassem a credibilidade e confiabilidade dos dados com o objetivo de construir de um PTT eficaz, eficiente e que permitisse adaptabilidade em diversos contextos da Administração Pública. Como resultado, a metodologia está apresentada de forma sintética na figura 1:

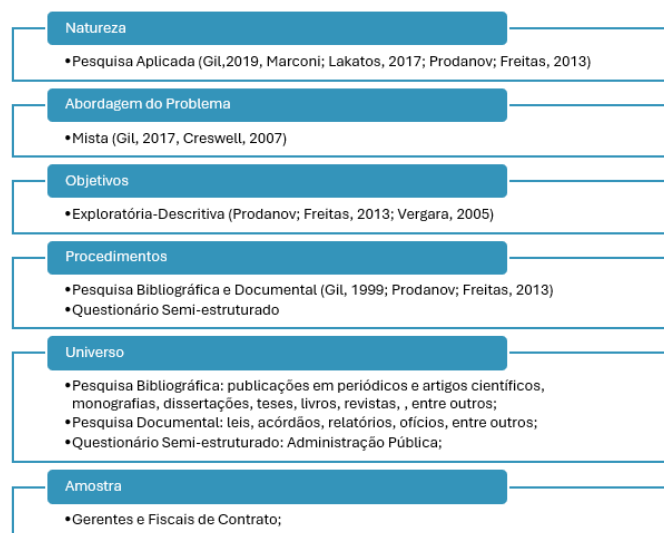


Figura 1 - Resumo esquematizado da pesquisa
Fonte: Elaboração Própria (2023)

A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivo de produzir conhecimento científico relacionado a área de gestão de contratos na Administração Pública, e resolver problemas identificados no âmbito da realidade que pesquisadora vivencia profissionalmente (Gil, 2017) atuando com gestão de contratos na Administração Pública e principalmente na Petróleo Brasileiro S.A.- Petrobras, onde atua como empregada concursada desde 2018, e os resultados

podem ser aplicados para a solução de problemas cotidianos e específicos (Marconi; Lakatos, 2017; Prodanov; Freitas, 2013). A metodologia é a mista, utilizando procedimentos quantitativos e qualitativos para coleta e análise dos dados (Gil, 2017) fornecendo melhores possibilidades analíticas (Creswell, 2007).

Quanto ao objetivo é exploratória-descritiva pois descreve fatos observados, expondo características (Vergara, 2005) e busca aprofundamento através da interpretação (Prodanov; Freitas, 2013) e realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2005) tornando-o explícito e permitindo o estudo (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto ao procedimento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, passo inicial para qualquer pesquisa, através de livros, periódicos, artigos científicos, entre outros (Gil, 1999) permitindo a ampliação de conhecimentos e aprofundamento da compreensão (Prodanov; Freitas, 2013) e documental pois se utiliza de materiais como leis, acórdãos e outros documentos que não tiveram um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados (Gil, 1999).

O procedimento misto foi realizado para levantar e coletar dados quantitativos e qualitativos, através da aplicação de um questionário semiestruturado, fundamentado na possibilidade de respostas objetivas, mas também na liberdade de expressão do participante (Gil, 2019). A combinação entre as técnicas qualitativa e quantitativa, fornece melhores possibilidades analíticas (Creswell, 2007) e pode ajudar a compensar as limitações que surgem quando se adota uma única abordagem metodológica (Paranhos *et al*, 2016).

O Universo é de servidores e empregados públicos efetivos da Administração Pública. A amostra é a de gerentes e fiscais de contrato de modo a fornecer informações relevantes sobre o tema pesquisado. A amostra selecionada é do tipo não probabilístico, considerando que não é possível prever a população-alvo e não há a necessidade de utilização do processo de amostragem probabilística, nem de muitos participantes (Gil, 2017).

Na pesquisa bibliográfica e documental foram identificados estudos que abordam *soft* e *hard skills* aplicados a todos os profissionais atuantes da Administração Pública, uma vez que não existem muitos estudos sobre *soft* e *hard skills* aplicados especificamente para gestão e fiscalização dos contratos. E foi realizada a aderência desses *skills* com aplicação prática considerando a realidade da gestão e fiscalização contratual. E, como resultado, os *skills* levantados estão demonstrados nas figuras 2 e 3, divididos em *hard* e *soft skills* respectivamente.

A figura 2 apresenta os *hard skills*, considerando como base a definição utilizada na pesquisa de que são as competências técnicas, de fácil aquisição, que podem ser explicadas e transmitidas em âmbito escolar (Kinsella; Waite, 2020), através de treinamentos ou cursos e que são possíveis de quantificar.

	Skills	Fonte
1	Formação Escolar e Acadêmica	
2	Conhecimento Legal	Argenta, Guimarães (2023); Furtado (2023).
3	Embasamento em Evidências / Transparência	Princípios Legais da Administração: Publicidade e Legalidade: BRASIL (1988); OCDE (2017); Meireles; Burle Filho (2016);
4	Eficiência	Princípios Legais da Administração: Eficiência; BRASIL (1988); OCDE (2017); Meireles, Burle Filho, (2016);
5	Competências digitais	OCDE (2017);
6	Análise e Gerenciamento de Riscos	Brasil (2017); OCDE (2017);
7	Governança	OCDE (2017);
8	Gestão	OCDE (2017);
9	Proficiência Técnica (Métodos e Técnicas)	OCDE (2017);
10	Planejamento Estratégico	OCDE (2017);
11	Procedimentos e padrões	OCDE (2017);
12	Escrita Técnica	OCDE (2017);
13	Análise Estatística e processamento de Informações	OCDE (2017);
14	Finanças, Contabilidade e Conhecimento tributário.	OCDE (2017);
15	Competências Políticas	OCDE (2017); MELO; DUTRA (2022);
16	Competências Comerciais/de Negócio	OCDE (2017);

Figura 2 – Quadro com *Hard Skills* aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual
Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021 e OCDE, 2017;

Na figura 3 são apresentados os *soft skills* considerando a definição utilizada na pesquisa de que são competências de natureza sociocomportamental, comportamentos e atitudes que permeiam a relação social cuja aquisição permite proatividade, entendimento da cultura organizacional e contribui para o sucesso organizacional além de permitir um uso mais eficaz das *hard skills* (Kinsella; Waite, 2020).

	Skills	Fonte
1	Impessoalidade e Imparcialidade.	Princípios Legais da Administração: Impessoalidade; BRASIL (1988); Meireles; Burle Filho (2016);
2	Ética e Moralidade	Princípios Legais da Administração: Moralidade; BRASIL (1988); OCDE (2017);
3	Competências Interpessoais (Trabalho em Equipe, Facilitação e Suporte, Coprodução)	OCDE (2017);
4	Engajamento/ Iniciativa/ Proatividade	FURTADO (2015); OCDE (2017);
5	Profissionalismo/ Responsabilidade	OCDE (2017);
6	Liderança	OCDE (2017);
7	Visão e Competência Estratégica	ZAJDSZNAJDER (1995); OCDE (2017);
8	Reflexividade e Pensamento Crítico	OCDE (2017);
9	Comunicação e Negociação	OCDE (2017);
10	Resolução de Problemas	OCDE (2017);
11	Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender	OCDE (2017);
12	Julgamento Prático	OCDE (2017);
13	Coordenação e Organização	OCDE (2017);
14	Orientação para o Cidadão/ Cliente/ Demandante	OCDE (2017);
15	Adaptabilidade/ Flexibilidade/ Resiliência	OCDE (2017);
16	Lealdade	OCDE (2017);
17	Inovação	OCDE (2017);
18	Compromisso / Comprometimento	OCDE (2017);
19	Confiança	OCDE (2017);
20	Competências em Diversidade e inclusão	DOD (2020);

Figura 3 – Quadro com *Soft Skills* aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual.
Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021 e OCDE, 2017;

Nos *skills* das figuras 2 e 3, grande parte tiveram como referência a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico extraídos do relatório *Skills for a High Performing Civil Service* considerado uma referência valiosa para o serviço público pois analisa as competências essenciais para uma administração pública eficiente e inovadora. A OCDE conta com 38 países membros de onde são coletados dados quantitativos e qualitativos extremamente relevantes nas áreas de emprego público e gestão de recursos humanos, sendo importantes não apenas para os países membros, mas para qualquer nação, permitindo análises comparativas através de dados sólidos e confiáveis e consideram informações de outras grandes nações para desenvolvimento de servidores e empregados públicos.

Assim, foi levantado um total de 36 *skills*, sendo 16 *hard skills* e 20 *soft skills*, de aplicação prática e específica para as necessidades da gestão e fiscalização dos contratos. A partir disso, foi criado um questionário semiestruturado com 23 questões objetivas e discursivas para coleta de dados e que foi respondido de forma anônima e sem identificação, permitindo liberdade de expressão do participante. Portanto, os resultados são apresentados de forma agregada, sem a identificação dos participantes.

No questionário desenvolvido, as perguntas objetivas iniciais tinham como objetivo identificar se o participante atendia ao público de Gerentes e Fiscais de Contrato da Administração Pública, seguido de questões objetivas para levantamento de informações sociodemográficas, biopsicossocial e econômicas que tinham perguntas, como por exemplo, sobre faixa etária, formação, qualificação e entre outras.

Em seguida, o questionário trazia a lista de *hard* e *soft skills* apresentada nas figuras 2 e 3 para que os gerentes e fiscais de contrato analisassem e atribuíssem a importância a cada uma delas, recorrendo-se a uma escala tipo *Likert*³ de 5 pontos, escolhida por se tratar de uma escala ímpar e apresenta um ponto neutro/moderado, nível de confiabilidade adequado e é ajustável a respondentes com diferentes níveis de habilidade. (Dalmoro; Vieira, 2013).

No final do questionário constava uma pergunta aberta sobre a relação do desenvolvimento de *hard* e *soft skills* e eficiência administrativa, permitindo maior flexibilidade e liberdade de resposta do participante e agregando valor aos resultados da pesquisa.

A forma inicial de acesso aos elementos da amostra para a realização da pesquisa de campo foi baseada na rede de relacionamentos da autora, através de contatos com funcionários próprios concursados que atuam na área de gestão e fiscalização contratual de Empresas Estatais, Sociedades de Economia Mista e órgãos da Administração Pública, de forma que a pesquisa alcançasse efetivamente o público-alvo. E, a partir desse acesso inicial foi usada a técnica de *snowball*⁴, em que profissionais da rede de relacionamento compartilhavam e convidavam outros profissionais que atuam com gestão e fiscalização de contratos para

³ A Escala *Likert* é uma técnica para mensuração de atitudes descrita por Rens Likert no artigo de 1932, intitulado *A Technique for the Measurement of Attitude*, em que foi abordado um problema com uma ampla variedade de problemas relacionados a cinco principais “áreas de atitude” (Likert, 1932) e para isso, Likert propôs a famosa escala de cinco pontos. A partir disso, diversas outras escalas foram criadas adotando o mesmo princípio (Hair *et al.*, 2019).

⁴ *Snowball* ou bola de neve é uma técnica de amostragem importante em pesquisas que optam por amostras não probabilísticas em estudos com populações pouco conhecidas, em grupos de difícil acesso ou até mesmo para temas mais privados (Bockorni; Gomes, 2021). Essa técnica utiliza cadeia de referências e requer o conhecimento de pessoas já pertencentes aos grupos para se localizar informantes (Vinuto, 2014).

participar da pesquisa. Sendo, portanto, aplicável uma vez que se trata de um grupo difícil de ser estudado (Dewes, 2013).

O questionário ficou disponível on-line através do *Forms* da Microsoft em julho de 2024 período em que foram recebidas 115 respostas. No entanto, para análise foram expurgadas 12 respostas, considerando que não atuavam na Administração Pública ou não atuavam com gestão e fiscalização de contrato. Finalizando com 103 respostas válidas para a análise dos resultados.

Considerando a abordagem metodológica pesquisa, foi realizado inicialmente o teste de confiabilidade de alfa de Cronbach, para avaliar a confiabilidade do questionário de pesquisa e a consistência interna das perguntas, calculando o coeficiente α através da correlação média entre perguntas e a variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador (Hora *et al*, 2010).

A análise de confiabilidade foi realizada através do software JASP e os resultados da análise de confiabilidade para o questionário estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Estatísticas de confiabilidade da escala Freqüentista-Alfa de Cronbach

Estimativa	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach - itens padronizados
Intervalo de Confiança	0,950	0,950
Limite Inferior	0,935	0,934
Limite Superior	0,962	0,962

Fonte: Dados da Pesquisa analisados através do JASP (2024)

A definição de valores ideais de α é bastante diferente entre os autores, mas geralmente é considerado aceitável quando está acima de 0,7, pois quanto maior for a pontuação obtida menor a interferência de outros fatores externos e mais confiável será a escala. (Devellis, 2017). Com base nos resultados apresentados na tabela 1, ficou demonstrada a confiabilidade interna dos dados.

Em seguida, foi realizada uma análise estatística descritiva, para analisar a percepção de importância atribuída aos *skills*, através da média simples das notas atribuídas pelos respondentes através do *Excel*.

Quanto aos *hard skills*, as competências ‘embasamento em evidências’ e ‘procedimentos e padrões’ foram as mais valorizadas. E, ‘Análise estatística e processamento de informações’, ‘competências políticas’ e ‘competências comerciais e de negócios’ tiveram a menor importância atribuída.

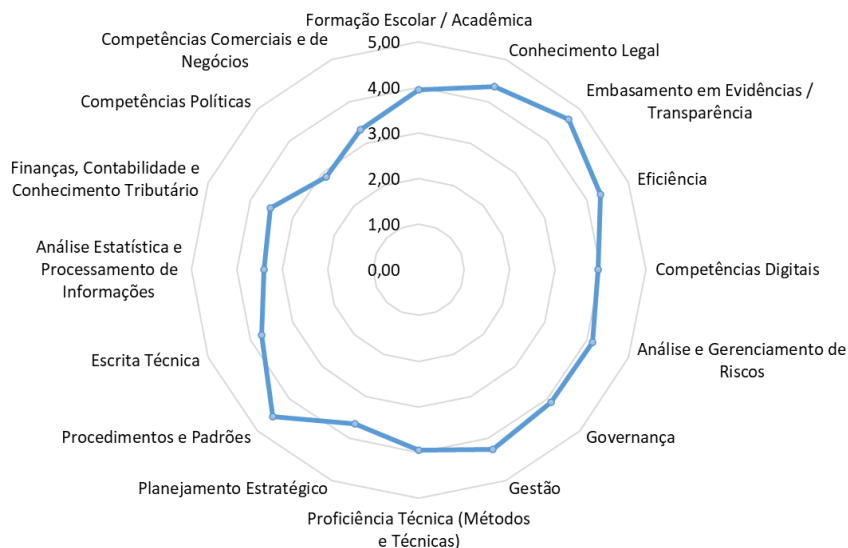


Figura 4 – Gráfico da Média da percepção de Importância de *hard skills*
Fonte: Elaboração própria a partir de Dados da Pesquisa (2024)

Quanto aos *soft skills*, os mais valorizados foram ‘impessoalidade e imparcialidade’, ‘ética e moralidade’, profissionalismo e responsabilidade’. E a menor importância atribuída foram ‘liderança’, ‘visão e competência estratégica’, ‘inovação’ e ‘diversidade e inclusão’.

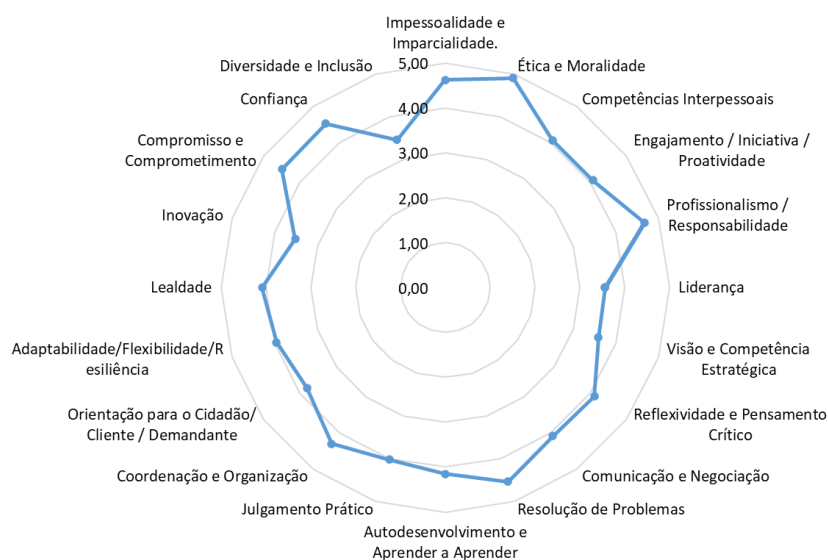


Figura 5 – Gráfico da Média da percepção de Importância de *soft skills*.
Fonte: Elaboração própria a partir de Dados da Pesquisa (2024)

Ao comparar a percepção de importância atribuída aos *hard* e *soft skills* apresentadas na figura 4 e 5 é possível identificar uma maior percepção de importância para os *soft skills* da pesquisa do que para os *hard skills*.

Ainda para compreender a importância atribuída a *hard skills* e *soft skills* foi utilizada a técnica da Análise de Componentes Principais - PCA que é uma técnica estatística para reduzir

a dimensionalidade dos dados enquanto mantém a maior quantidade possível de variabilidade de modo a identificar padrões e relações que não seriam tão evidentes à primeira vista. Nesse estudo, ela foi usada para criar uma única variável Primeiro Componente – PC que representa o conceito de *hard* e *soft skills* separadamente, resumindo o conjunto das múltiplas variáveis relacionadas (Hongyu; Sandanielo; de Oliveira Junior, 2016).

Iniciando com a análise de *hard skills*, foi criada PC1 – Primeiro Componente principal, que chamaremos de PC1_ *hard*. A presença de cargas negativas em todos os *skills* sugere que o componente está inversamente relacionado, ou seja, que altos valores no PC1_ *hard* estão associados a uma menor importância percebida e valores mais baixos representam uma maior importância percebida para os *skills*. Considerando isso, a análise na tabela demonstrada na figura 6 apresenta as informações e representa respectivamente do *hard skills* mais valorizado para o menos valorizado.

Análise de Componentes Principais			n = 103
Análise de Autovalores da Matriz de Covariância			
Componente	Autovalor	Proporção	Acumulada
1	5,5082	0,43	0,43
Classificação	Hard Skills (Autovetores – Carga dos Componentes)	PC1_ <i>hard</i>	
1	Embasamento em Evidências Transparência	-0,09	
2	Procedimentos e Padrões	-0,11	
3	Conhecimento Legal	-0,143	
4	Competências Digitais	-0,151	
5	Formação escolar/ Acadêmica	-0,194	
6	Eficiência	-0,21	
7	Análise e Gerenciamento de Riscos	-0,21	
8	Finanças, Contabilidade e Conhecimento Tributário	-0,221	
9	Proficiência Técnica (Método e Técnicas)	-0,227	
10	Gestão	-0,228	
11	Escrita Técnica	-0,23	
12	Governança	-0,251	
13	Análise Estatística e Processamento de Informações	-0,325	
14	Planejamento Estratégico	-0,367	
15	Competência Comerciais e de Negócios	-0,378	
16	Competências Políticas	-0,399	

Figura 6 – Imagem com a Tabela com a Análise de Componentes Principais – *Hard Skill*
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa analisados no Gretl (2025).

Com a análise foi possível identificar os *hard skills* as que apresentaram maior valorização foram ‘embasamento em evidências’, ‘procedimentos e padrões’ e ‘conhecimento legal’. Enquanto as menos valorizadas foram ‘planejamento estratégico’, ‘competências comerciais e de negócios’ e ‘competências políticas’.

Em seguida, realizamos o mesmo processo para análise dos *soft skills*, criando a variável (PC1), que chamaremos de PC1_ *soft*, que representa o conceito de *soft skills*, e o resultado que apresentado considera do *soft skills* mais valorizado para o menos valorizado, conforme a figura 7.

Análise de Componentes Principais			n = 103
Análise de Autovalores da Matriz de Covariância			
Componente	Autovalor	Proporção	Acumulada
1	7,7762	0,48	0,48
Classificação	Soft Skills (Autovetores – Carga dos Componentes)		PC1_soft
1	Ética e Moralidade		-0,029
2	Profissionalismo e Responsabilidade		-0,06
3	Impessoalidade e Imparcialidade		-0,067
4	Resolução de Problemas		-0,118
5	Confiança		-0,126
6	Compromisso e Comprometimento		-0,152
7	Coordenação e Organização		-0,178
8	Comunicação e Negociação		-0,203
9	Engajamento Iniciativa Proatividade		-0,213
10	Lealdade		-0,213
11	Julgamento Prático		-0,227
12	Reflexividade e Pensamento Crítico		-0,234
13	Competência Interpessoais		-0,243
14	Autodesenvolvimento e Aprender a aprender		-0,244
15	Adaptabilidade, Flexibilidade e Resiliência		-0,261
16	Orientação para o Cidadão		-0,265
17	Visão e Competência Estratégica		-0,293
18	Liderança		-0,312
19	Inovação		-0,332
20	Diversidade e Inclusão		-0,346

Figura 7 – Imagem com Tabela com Análise de Componentes Principais – *Soft Skills*

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa analisados no Gretl (2025).

Como resultado, a maior importância atribuída foi para os *soft skills* ‘Ética e Moralidade’, ‘Profissionalismo e Responsabilidade’ e ‘Impessoalidade e imparcialidade’ e com menor importância atribuída ‘Liderança’, ‘Inovação’ e ‘Diversidade e Inclusão’.

Com base na pergunta aberta do questionário, foi realizada análise quantitativa textual e análise de conteúdo. Para essa análise textual, foram expurgadas as respostas que continham textos como ‘Nada a declarar’, ‘Nada a considerar’, ‘Não aplicável’ e que não contribuiriam para análise textual proposta e não representavam opinião a favor ou contra, restando 87 respostas para análise textual. Para a visualização da frequência dos elementos de linguagem utilizados nas respostas, foi utilizada a nuvem de palavras, permite uma identificação das palavras chaves utilizadas no texto analisado (Camargo; Justo, 2013) e contribui para análise estatística qualitativa das respostas.

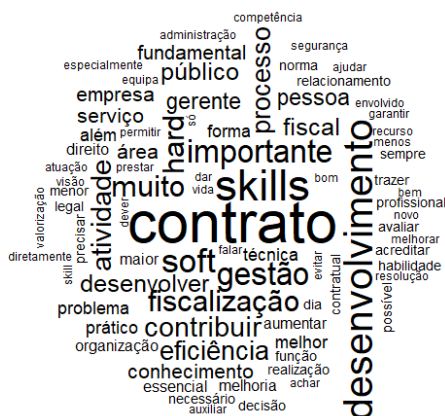


Figura 8 – Nuvem de Palavras com as palavras Ativas e Secundárias

Fonte: Dados da Pesquisa analisados através do IRaMuTeQ (2025).

Em uma nuvem de palavras, as palavras mais frequentes em um texto ou conjunto de dados aparecem maiores e mais destacadas, mostradas por meio do tamanho ou estilo de sua fonte, enquanto as menos frequentes são exibidas em tamanhos menores. Dessa forma, na representação gráfica na figura 7, identificamos maior frequência as palavras ‘contrato’, ‘skills’, ‘desenvolvimento’, ‘soft’, ‘gestão’, ‘importante’ e ‘fiscalização’ e ‘hard’ que se encontram destacadas no centro da nuvem.

Para análise da pergunta aberta do questionário, também foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem por finalidade a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção aplicando um conjunto de técnicas de análise das comunicações (Bardin, 2011). O objetivo é a análise qualitativa das respostas à pergunta de opinião do questionário e foram aplicadas as três etapas propostas por Bardin (2011): a Pré-análise; a exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Garantindo, assim, rigor metodológico para validar resultados, explorar profundamente, tratar as mensagens e inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio, por exemplo (Bardin, 2011).

Na fase de exploração do material para a categorização do material, as respostas foram categorizadas conforme unidade de registro, por ordem e unidade de contexto, por direção ou posicionamento (favorável/positivo, desfavorável/negativo ou neutra) (Bardin, 2011) e em seguida elas foram categorizadas com base na abrangência considerando se a resposta mencionava *hard skills*, *soft skills*, ambos *skills* ou nenhum dos *skills*, que chamamos de generalista.

Nessa análise, foram identificadas 86 respostas com o posicionamento positivo, 16 com posicionamento neutro e 1 com posicionamento negativo. Diante desse resultado foi possível identificar que a maioria dos participantes apresentou opinião favorável e avalia como positivo para eficiência administrativa o desenvolvimento de *hard* e *soft skills* na atividade de gestão e fiscalização de contratos.

Apesar da análise do conteúdo ter sido aplicada a todas as respostas justamente com o objetivo de identificar padrões e temas comuns, em decorrência da representatividade foi aprofundada a análise das respostas com posicionamento *positivo*.

Com base na categorização *abrangência*, foram identificadas 18 respostas que mencionavam ambos *skills* e foram consideradas na categoria *ambas*, 4 respostas na categoria *soft*, 1 resposta na categoria *hard* e 63 respostas na categoria *generalista*. Nessa análise é possível perceber que apesar do posicionamento positivo a maior parte das respostas não menciona diretamente *hard* ou *soft skills*, mas destacam uma importância generalista sobre desenvolvimento de competências.

Em seguida, as respostas coletadas foram categorizadas, interpretadas e confrontadas teoricamente de maneira a apresentar as etapas da análise de conteúdo. Na categoria *Hard Skills*, os respondentes associaram as *hard skills* à capacitação técnica e consideraram indispensável para o desempenho eficaz das atividades de gestão de fiscalização de contratos. Já na categoria *Soft Skills*, os respondentes destacaram as *soft skills* como fundamentais para o sucesso em atividades de gestão e fiscalização de contratos. Quanto a categoria *Ambos Skills*, os respondentes consideram que para eficiência administrativa é importante integrar tanto *hard* quanto *soft skills* de forma equilibrada. Essa combinação é considerada um fator essencial para a tomada de decisões estratégicas e para a minimização de falhas operacionais. E por fim, a categoria generalista abarcou as respostas que não mencionam separadamente nenhum *skills* e

nem ambos, tendo um posicionamento positivo geral em que não é possível categorizar nas opções anteriores.

Em síntese, os resultados destacam a importância de uma abordagem integrada para o desenvolvimento de *hard* e *soft skills* para os profissionais que atuam na gestão e fiscalização contratual.

4. Proposta da solução do problema (ou do aproveitamento da oportunidade)

A curso para formação profissional oriundo da pesquisa realizada sobre *hard* e *soft skills* para gerentes e fiscais de contratos para a Administração Pública foi desenvolvido a partir de um *framework* de competências para ser desenvolvido por meio de uma trilha de aprendizagem cujo produto foi intitulado “*Framework* de competências para gerentes e fiscais de contratos – Uma trilha de capacitação para uma Gestão e Fiscalização Contratual Transformadora” e é composta de 35 páginas que contribui com a produção científica, e pode ser uma ferramenta aplicada em diversas instituições na Administração Pública, subsidiando de forma mais assertiva as decisões de investimentos no desenvolvimento dos profissionais que atuam na atividade de Gestão e Fiscalização Contratual.

É importante considerar que majoritariamente a pesquisa atingiu profissionais da Esfera Federal, em Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista, que representou 89,32% dos respondentes/participantes da pesquisa realizada. Diante disso, pode ser necessária adaptação para aplicação em outras esferas e órgãos e por esse motivo a trilha foi desenvolvida de forma em que seja possível adequar junto aos objetivos da empresa e órgão e aos conhecimentos específicos de negócios de cada instituição, visando aplicação prática.

Sumário

SOBRE ESTE DOCUMENTO	3
INTRODUÇÃO	4
CONCEITOS	5
<i>Hard e Soft Skills</i>	5
<i>A importância do desenvolvimento de Hard e Soft Skills</i>	6
<i>Framework de Competências</i>	6
<i>Por que adotar um framework de Competências?</i>	7
<i>Trilha de Aprendizagem</i>	8
<i>Quais são os motivos para investir em uma Trilha de Aprendizagem?</i>	8
DIMENSÕES	9
FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATO	11
TRILHA DE APRENDIZAGEM PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATO	21
<i>Responsabilidade pelo programa</i>	21
<i>Justificativa</i>	21
<i>Objetivo</i>	21
<i>Metadologia</i>	22
<i>Público- Alvo</i>	22
<i>Periodicidade da Oferta</i>	22
<i>Recursos Didáticos</i>	22
<i>Verificação de Aprendizagem</i>	23
<i>Carga horária</i>	23
<i>Programa</i>	23
<i>Mapa de Proficiência</i>	23
<i>Conteúdo Programático</i>	26
<i>Diálogos entre Gerentes e Fiscais de contrato</i>	30
<i>Resultados Esperados</i>	31
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A: MODELO DE MAPA DE PROFICIÊNCIA	35

Figura 9 – Sumário do *Framework* de competências para gerentes e fiscais de contratos – Uma trilha de capacitação para uma Gestão e Fiscalização Contratual Transformadora

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025


Um *framework* de competências visa garantir uma abordagem estruturada e eficiente na qualificação de profissionais, servindo como uma bússola para o desenvolvimento e aprendizagem, orientando tanto as empresas e órgãos quanto os profissionais para o desenvolvimento de *hard* e *soft skills*. Sendo prático e útil aos gerentes e fiscais de contrato, trazendo mais segurança e confiança no trabalho executado.

Os *hard* e *soft skills* levantados, foram divididos em dimensões. A divisão em dimensões é importante para organizar e entender de forma mais clara os conhecimentos necessários e que consideram a capacitação indispensável para um setor público condizente com os desafios existentes na atualidade e para um serviço público profissional, estratégico e inovador em que as dimensões estão dispostas nas figuras de 10 e 11:




Figura 10 – Dimensões de *Skills* Essenciais e Desempenho
Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

O *framework* já considerando divisão em dimensões, ordena os *skills* com base na importância atribuída a cada um deles pelos gerentes e fiscais de contrato que participaram da pesquisa e resultado apresentado na pesquisa realizada. Dessa forma, em cada dimensão, os *skills* estão elencados do mais importante para menos importante de acordo o resultado da pesquisa.




Digitais e Inovação – Conhecimento em tecnologia para o uso de ferramentas e acompanhamento do avanço tecnológico, propondo soluções inovadoras para uma gestão e fiscalização de contratos cada vez mais digital e tecnológica e alinhada com as novas demandas do ambiente digital.

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Competências digitais	Reconhecer os riscos (por exemplo, não exaustivo a <i>hacking</i> e cibersegurança, procedência de informações, dados e documentos) e potenciais (por exemplo, não exaustivo, desenvolvimento de novas ferramentas) do uso de ferramentas de tecnologia e dos avanços tecnológicos aplicadas a gestão e fiscalização dos contratos, sem que seja necessário ser um especialista nas ferramentas de TIC e/ou digitais, mas, pelo menos, se sentindo confortável em realizar a gestão e fiscalização dos contratos de forma cada vez mais digital, integradas e online.	OCDE (2017);
Reflexividade e Pensamento Crítico	Capacidade de pensar conscientemente e não impulsivamente, se posicionando de maneira adequada em resposta às múltiplas situações que ocorrem no âmbito da gestão e fiscalização contratual e no relacionamento interpessoal.	OCDE (2017);
Análise Estatística e processamento de Informações	Capacidade de coletar, explorar, tratar, resumir, descrever, analisar e apresentar dados estruturados ou não, e informações para descobrir padrões e tendências, realizar testes estatísticos para a tomada de decisão referente a gestão e fiscalização de contratos.	OCDE (2017);
Competências Comerciais e de Negócios	Capacidade de criar estratégias, identificar oportunidades, desenvolver soluções inovadoras, assumir riscos de maneira calculada no âmbito da gestão e fiscalização de contratos.	OCDE (2017);
Inovação	Capacidade de agir para construir, desenvolver novos processos, novas soluções, novas iniciativas etc. e/ou transformar ou renovar processos, soluções, iniciativas etc. relacionados as atividades de gestão e fiscalização de contratos.	OCDE (2017);
Competências em Diversidade e inclusão	Promove um local de trabalho inclusivo onde a diversidade e as diferenças individuais são valorizadas e aproveitadas para alcançar a visão e missão da organização.	DOD (2020);



Governança: Conhecimento em governança para mapeamento e mitigação de riscos e para uma atuação de forma ética e transparente, de acordo com as normas realizando uma gestão e fiscalização de contratos moderna e eficaz e mais bem preparada para os desafios de um mundo em constante evolução.

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Compromisso e Comprometimento	Capacidade de agir com vigor, motivação e empenho nas atividades e obrigações no âmbito da gestão e fiscalização contratual.	OCDE (2017);
Análise e Gerenciamento de Riscos	Identificar, analisar, avaliar e gerenciar os riscos associados à gestão e fiscalização contratual.	Brasil (2017); OCDE (2017);
Coordenação e Organização	Capacidade de integrar e de colocar as atividades e tarefas de fiscalização e gestão contratual em ordem de prioridade apropriada e encadeada adequadamente, com vistas a atingir o objetivo do contrato e os resultados pretendidos.	OCDE (2017);
Lealdade	Capacidade de respeitar os princípios e regras que norteiam a probidade e integridade das atividades de fiscalização e gestão contratual e comprometimento com os compromissos, a equipe e a atividade de gestão e fiscalização.	OCDE (2017);
Julgamento Prático	Capacidade de tomar decisões realistas, objetivas e diretas considerando as informações existentes e garantindo o cumprimento diretrizes e normas internas e/ou externas e deveres legais, bem como, analisar as possíveis consequências e riscos, de modo a escolher a melhor opção no âmbito da gestão e fiscalização dos contratos.	OCDE (2017);
Governança	Estabelece metas compreendendo o objetivo e os mecanismos para o atingimento das metas relacionadas a gestão e fiscalização contratual. Coordena, implementa e avalia reações e comentários dos envolvidos na gestão contratual sobre as metas estabelecidas.	OCDE (2017);
Competências Políticas	Capacidade de entender o contexto político interno e externo do órgão, entidade e/ou empresa pública para compreender de que forma as decisões são tomadas, tendo consciência social e a habilidade de se comunicar bem e multiplicar de forma adequada, quando pertinente, as decisões tomadas para os envolvidos na gestão e fiscalização contratual.	OCDE (2017); MELO; DUTRA (2022);



Liderança : Liderar uma atividade, compromisso, processo de gestão ou de fiscalização requer a capacidade de compreender e definir a direção e priorização, mantendo a atividade produtiva com todos os envolvidos, gerenciando e dirigindo adequadamente pessoas e os processos.

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Gestão	Capacidade de Planejar, organizar e acompanhar as etapas do processo de gestão e fiscalização contratual de forma eficiente e eficaz.	OCDE (2017);
Planejamento Estratégico	Capacidade de planejar as ações da gestão e fiscalização contratual de modo a atender os objetivos do contrato e de correlacionar as atividades de gestão e fiscalização contratual organizacionais de curto, médio e longo prazo do órgão, entidade e/ou empresa pública.	OCDE (2017);
Visão e Competência Estratégica	Capacidade de ter uma visão mais macro, global, sistêmica, detalhada e crítica do processo de compras públicas com objetivo de realizar um prognóstico baseado em fatos ou dados reais e atuais, que pode indicar o provável estágio futuro de um processo que gere reflexos ou impactos na gestão e fiscalização contratual de forma a antecipar os efeitos das ações tomadas, em uma perspectiva de médio-longo prazo e orientada para executar objetivos e gerar valor.	ZAIDSZNAJDER (1995); OCDE (2017);
Liderança	Capacidade de motivar, influenciar, inspirar os participantes da gestão e fiscalização do contrato, bem como com os demais participantes do ciclo de contratação da Administração Pública e demandantes com o objetivo de atingir objetivos contratuais e cumprir diretrizes e normas internas e/ou externas e deveres legais.	OCDE (2017);

Figura 11 – Dimensões de *Skills* Digitais e Inovação, Governança, Liderança
Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

A trilha de aprendizagem é uma forma estruturada de capacitação, onde os conteúdos, recursos e experiências de aprendizado são organizados em etapas, fases ou estágios em que cada participante concebe sua trilha de aprendizagem a partir de necessidades levantadas, pontos de partida e de chegada, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, desempenho esperado, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. (Freitas; Brandão, 2005).

Por esse motivo, a trilha de aprendizagem tem 3(três) ações principais, sendo elas: a) Mapeamento de proficiência; b) Oferta de cursos de curta duração; c) Diálogos entre Gerentes e Fiscais de contrato trocas de experiência; essa abordagem de atividades diversificadas tem por objetivo explorar múltiplas oportunidades de ações e interação, podendo ser presencial ou a distância, e trabalhar os múltiplos *skills* e dimensões.

Além disso, trilhas de conhecimento devem integrar diferentes formatos de aprendizado — como aulas interativas, simulações, estudos de caso, e feedback contínuo — tornando a aprendizagem mais dinâmica e motivadora com o objetivo de despertar o interesse do profissional e incentivando a continuar evoluindo e aplicando os conhecimentos no dia a dia.

5. Plano de ações da mudança

As atividades de gerentes e fiscais de contrato configuram um desafio multidisciplinar, pois exigem a integração de diversas áreas do conhecimento – como Administração Pública, gestão de contratos, tecnologia educacional e métodos de aprendizagem – para criar uma solução eficaz, o que exigiu uma análise aprofundada e articulada de saberes distintos, uma fundamentação teórica robusta e um embasamento metodológico apurado. E, foi realizado por profissional e em pesquisa realizada com outros profissionais que atuam na atividade de modo a assegurar que os *hard* e *soft skills* mapeados e as competências propostas para serem desenvolvidas estejam perfeitamente alinhadas com as reais necessidades dos profissionais e das instituições.

Para implementação da mudança é fundamental, mobilizar e promover um ambiente favorável e que valorize a aprendizagem contínua, conforme plano apresentado da figura 16:



Figura 12 – Fases do Plano de ação da mudança para adoção de um *framework* de competências.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

O *framework* e trilha de aprendizagem possuem potencial para gerar impactos reais para a gestão e fiscalização contratual e o resultado será um reflexo da utilização do produto em si e a capacidade dos órgãos/entidades/empresas de transformarem processos internos para aproveitar plenamente as vantagens do *framework* e da trilha de aprendizagem. Isso porque, o sucesso do *framework* está relacionado com investimento financeiro para estrutura para

aplicação do curso e de gestão e acompanhamento da realização da trilha e de orientação principalmente voltada, à disseminação de cultura organizacional voltada para a valorização da aprendizagem contínua.

4. Conclusões e Contribuições

Dada a complexidade e a importância do tema contratação e gestão contratual para Administração Pública é fundamental dedicar esforços significativos à qualificação e ao desenvolvimento dos profissionais que desempenham essas funções. Para tal, o produto técnico-tecnológico resultado dessa pesquisa e apresentado nesse artigo foi desenvolvido a partir de demandas reais e específicas da área de gestão e fiscalização contratual, garantindo que sua estrutura atenda de forma acertada aos desafios enfrentados por esses profissionais fortalecendo a capacitação e estimulando a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo e de governança e integridade. Considerando o indivíduo, para o profissional que atua na gestão e fiscalização contratual, aprimorar *hard* e *soft skills* significa estar melhor preparado para atuar na atividade, colaborando, tomando decisões mais assertivas e elevando sua conduta profissional, proporcionando não apenas com crescimento organizacional e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, mas também para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Por fim, o *framework* de competências aliado à trilha de aprendizagem, representa uma solução inovadora que transcende as abordagens convencionais, oferecendo uma estrutura robusta e adaptativa para capacitar gerentes e fiscais de contratos na Administração Pública. Essa integração não apenas atualiza as práticas de formação profissional, mas também estabelece um modelo que permite replicabilidade, capaz de ser adotado e adaptado em diferentes contextos e organizações. Ao promover uma visão holística, unindo desenvolvimento de *hard* e *soft skills* de forma integrada, o produto entregue é referência estratégica para transformar e gerar impactos positivos em larga escala, tornando os profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos mais preparados para enfrentar desafios da Administração Pública, permitindo aprimoramento constante e um ambiente propício para inovar e otimizar processos que se revela essencial para promover uma gestão pública eficaz e moderna, consolidando um ambiente administrativo capaz de atender de forma robusta às demandas da sociedade.

5. Referências:

ASSUNÇÃO, L. L. R. de.; THOMÉ, C. Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 16, n. 47, p. 54–72, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10086921. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2504>. Acesso em 17 dez. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições 70, 2011.

BOCKORNI, B. R. S; GOMES, A. F.. A amostragem em *snowball* (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 22, n. 1, 2021. DOI: 10.25110/receu.v22i1.8346. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346>. Acesso em: 13 mar. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa Nº 5 de 26 de maio de 2017**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 mai. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v. 159, n. 61-F, p. 1, 01 abr., 2021. Seção 1. Extra F. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais temas em psicologia, vol. 21, núm. 2, diciembre, 2013, pp. 513-518 **Sociedade Brasileira de Psicologia Ribeirão Preto**, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751532016>. Acesso em: 24 jan. 2025

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M.. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>. Acesso em: 25 dez. 2023.

DEVELLIS, R.F. (2017). **Scale development: Theory and applications**. Los Angeles, CA: Sage Publications

DEWES, J. O. **Amostragem em bola de neve e respondent-driven sampling: uma descrição dos métodos**. 2013. 53f. TCC (Graduação) - Curso de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/93246>. Acesso em: 02 ago. 2023.

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito administrativo**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, R.; PÁDUA, A. S.; MENDES, I. Administração Pública no século XXI: tendências no ensino e aprendizagem de soft skills. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 1–24, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoem perspectivas/article/view/6727>. Acesso em: 27 dez. 2023.

Equipe JASP (2024). **JASP (Versão 0.19.0)[Software de computador]**. Disponível em: <https://jasp-stats.org/>. Acesso em: 10 jan. 2025

ESTADOS UNIDOS. **Contract Model Competency**. Department of Defense. USA, p. 8269, 29 abr., 2020. Disponível em: [https://www.acq.osd.mil/asda/dpc/cp/policy/docs/wd/DoD-Contracting-Competency-Model-Narrative-\(2020\).pdf](https://www.acq.osd.mil/asda/dpc/cp/policy/docs/wd/DoD-Contracting-Competency-Model-Narrative-(2020).pdf). Acesso em: 13 fev. 2023

- FARIA, A. R. R. M. De. Gestão e fiscalização de contratos administrativos públicos como exercício da governança: um olhar a partir da Teoria da Agência. **XVIII Congresso Virtual de Administração** - ISSN 2179-5967. 2021. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/26778/>. Acesso em: 25 dez. 2023.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29o ENANPAD, 2005**, Brasília: ANPAD, 2005
- FURTADO, L. R. **Curso de licitações e contratos administrativos**. 6. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 815 p.
- FURTADO, M. R. *et al.* **Gestão de Contratos de terceirização na Administração Pública: Teoria e Prática**. 7. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2019.
- FURTADO, M. R. *et al.* **Gestão de Contratos de terceirização na Administração Pública: Teoria e Prática. O processo de Contratação: as antigas e novas regras da Lei 14.133/2021** 8. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRETLL: **Econometric software for the GNU Generation** Disponível em: <https://gretl.sourceforge.net/> Acesso em: 10 jan. 2025
- GUIMARÃES, U.A; ARGENTA, J.M; Gestão Por Competências: Um Novo Marco Trazido Pela Lei 14.133/2021. RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e443020, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.3020. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3020>. Acesso em: 26 dez. 2023.
- HAIR, J.F., L.D.S. GABRIEL, M., da SILVA, D. and BRAGA JUNIOR, S. (2019), "Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects", **RAUSP Management Journal**, Vol. 54 No. 4, pp. 490-507. 2019 <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>. Acesso em: 11 mar. 2024
- HONGYU, K; SANDANIELO, V. L. M.; DE OLIVEIRA JUNIOR, G. J.. Análise de componentes principais: resumo teórico, aplicação e interpretação. **E&S Engineering and science**, v. 5, n. 1, p. 83-90, 2016.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n.2, p.85-103, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/9321>. Acesso em: 10 dez. 2024
- IRAMUTEQ (Versão 0.8 alpha 7 de 02/11/2024) [Software de computador]. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/> Acesso em: 24 jan. 2025
- KINSELLA, C., & WAITE, B.. Identifying and developing desirable soft skills for public service. **Teaching Public Administration**, 39(3), 337-350. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0144739420931552> Acesso em: 27 dez. 2023.

- LIKERT, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9a ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MEIRELES, H. L.; BURLE FILHO, J. E.. **Direito administrativo brasileiro** - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MELO, P. S. B.; DUTRA, J. S.. Competência política da liderança: o que é, suas dimensões e o que pensam os gestores brasileiros sobre o tema. 2018, Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2018. Disponível em: <https://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/1629.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2024.
- OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- PARANHOS, R., FIGUEIREDO FILHO, D. B., ROCHA, E. C. da ., SILVA JÚNIOR, J. A. da ., & Freitas, D.. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221> Acesso em: 11 mar. 2024
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, K.; MATOS, J. C.; PANTOJA, M. J. “Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura”. *Revista da UI-IPSantarém*, vol. 10, n. 4, 2022. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/29099>. Acesso em: 26 dez. 2023.
- VARGAS, T. C.; LINHARES, F. S.; GUEDES, T. V.; CERNICCHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D.; CANTINI, E.. Gestão de pessoas por competência no setor público. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 804–813, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i2.878. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878>. Acesso em: 06 mar. 2024
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>.
- ZAJDSZNAJDER, L. Gerência pública e pensamento estratégico em situações de alto risco. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 78 a 87, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8291>. Acesso em: 06 mar. 2024