

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE *SOFT* E *HARD SKILLS* PARA PROFISSIONAIS
QUE ATUAM NA ÁREA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM *FRAMEWORK* DE COMPETÊNCIAS**

FERNANDA MACHADO DA SILVA

UFRRJ/RJ

2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA -
MPGE**

**DESENVOLVIMENTO DE *SOFT E HARD SKILLS* PARA PROFISSIONAIS
QUE ATUAM NA ÁREA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM *FRAMEWORK* DE COMPETÊNCIAS**

FERNANDA MACHADO DA SILVA

Sob a orientação do Professor

Prof. Dr. Caio Peixoto Chain

Dissertação submetida como
requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão e
Estratégia, no curso de Pós-
graduação em Gestão e Estratégia,
área de Projeto de Políticas Públicas
e Inovações em Processos, Produtos
e Serviços

Seropédica - RJ

2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586d Silva, Fernanda Machado da, 1982-
Desenvolvimento de soft e hard skills para
profissionais que atuam na área de gestão e
fiscalização de contratos na Administração Pública: Um
framework de competências / Fernanda Machado da
Silva. - Seropédica, 2025.
148 f.: il.

Orientador: Caio Peixoto Chain.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
E ESTRATÉGIA, 2025.

1. Competências. 2. Licitação. 3. Gestão de
Contratos. 4. Administração Pública. 5. Framework. I.
Chain, Caio Peixoto, 1987-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS
GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 272 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.021240/2025-37

Seropédica-RJ, 25 de abril de 2025.

FERNANDA MACHADO DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 25/04/2025.

Prof(a). Dr(a). Caio Peixoto Chain

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Vera Regina Ramos Pinto

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Américo da Costa Ramos Filho

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 25/04/2025 18:26)

CAIO PEIXOTO CHAIN
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.00.06)
Matrícula: 1258701

(Assinado digitalmente em 29/04/2025 15:53)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matrícula: 2283475

(Assinado digitalmente em 25/04/2025 18:44)

VERA REGINA RAMOS PINTO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.00.06)
Matrícula: 3131425

(Assinado digitalmente em 25/04/2025 23:47)

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 804.962.297-53

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **272**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **25/04/2025** e o
código de verificação: **d76e751d1b**

Dedico esse trabalho a Deus, que sustentou a mim e à minha família nessa jornada, ao meu marido, André, e aos meus filhos, Sarah e Pedro Baruc, que em todo tempo estiveram comigo.

AGRADECIMENTOS

A jornada desta pesquisa acadêmica foi repleta de desafios. Para muito além da realização de um sonho meu, estes desafios só foram possíveis de serem superados com o apoio de pessoas especiais a quem devo minha gratidão e muito obrigada.

Primeiramente a Deus. O amor de Deus por mim e por minha família é tão grande que nos sustentou ao longo desses anos de pesquisa e permitiu que chegássemos até aqui concedendo-nos a cada dia força, saúde, fé, perseverança e recursos financeiros para alcançar nossos objetivos. O meu mestrado foi um desejo do meu coração e atendido por Deus e sem Ele nada teria sido possível. A Deus toda honra e toda glória!

Ao meu marido, meu grande amor e amigo André, que de forma carinhosa buscou em uma noite insone, um programa de Mestrado de forma que eu pudesse me inscrever e realizar meu sonho. E que, mesmo quando eu não acreditava que seria capaz, acreditou em mim mais do que eu mesma. Obrigada por estar ao meu lado.

Aos meus filhos Sarah e Pedro Baruc, por todo incentivo, apoio, cooperação e colaboração e por suportarem muitas ausências minhas em finais de semana, feriados e férias ao longo dessa jornada acadêmica. Sem vocês, eu não conseguiria! Vocês são, sem sombra de dúvidas, a força que me impulsiona todos os dias da minha vida.

A cada um dos gerentes e fiscais de contrato que participaram da pesquisa e disponibilizaram carinhosamente tempo para responderem ao questionário e fornecer informações que se tornaram dados nessa pesquisa. Sem a participação de vocês, essa pesquisa não seria possível.

Ao professor(a) Professor Caio Chain pelo estímulo, confiança, apoio durante essa jornada. Obrigada pela oportunidade de ter a sua orientação, ensinamentos e contribuições para que essa pesquisa fosse realizada e o incentivo constante até a conclusão. Que a amizade permaneça! Muito Obrigada!

A Coordenação e aos professores do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ – pela oportunidade concedida para realização do curso. Guardarei os momentos de ensinamento/aprendizagem com muito carinho em meu coração

Aos técnicos-administrativos e demais profissionais da UFRRJ que contribuem para a manutenção da atividade operacional e funcionamento da universidade possibilitando condições para que cada aula e cada fase dessa pesquisa fosse realizada.

Aos professores Marcia Cova, Vera Ramos e Américo Ramos pela disponibilidade para participação nessa banca. Muito obrigada!

*A essência do conhecimento
consiste em aplicá-lo, uma vez
possuído.*

Confúcio.

RESUMO

SILVA, Fernanda Machado da. **DESENVOLVIMENTO DE *SOFT* E *HARD SKILLS* PARA PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM *FRAMEWORK* DE COMPETÊNCIAS**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2025.

A administração pública precisa adquirir insumos, materiais, serviços e obras, para que, dessa forma, possa realizar suas atividades e atingir sua finalidade. E, assim, tem o dever de fiscalizar a execução dos contratos e as entregas de bens e serviços não apenas para acompanhar os termos firmados, mas também verificar a efetividade dos instrumentos contratuais. O concurso público garante o atendimento pelo aprovado da formação fundamental, média ou superior requerida. No entanto, o desenvolvimento de competências para realização das atividades ocorre depois da admissão e deve considerar a multidisciplinaridade e especificidade da atividade realizada. Diante disso, o estudo teve como objetivo levantar e analisar os *soft* e *hard skills* necessários aos profissionais que atuam na Gestão e Fiscalização de contratos na Administração Pública. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, cuja abordagem de pesquisa é classificada como mista. Com base nos dados encontrados através de aplicação de questionário semiestruturado para gerentes e fiscais de contratos na Administração Pública ficou evidente a importância do desenvolvimento de competências. No entanto, a maior parte dos respondentes do estudo estava vinculada ao Poder executivo e em instituições de Natureza Jurídica de Sociedades de Economia Mista. Portanto, a pesquisa não alcançou gerentes e fiscais de contrato das esferas estaduais e municipais, das demais naturezas jurídicas e vinculados a outros poderes. O desenvolvimento de um *framework* de competências é essencial para garantir uma abordagem estruturada e eficiente na qualificação de profissionais que atuam na gestão e fiscalização. Ele funciona como uma bússola, orientando tanto as organizações quanto os indivíduos no desenvolvimento dos *hard* e *soft skills* para desempenhar suas funções de forma eficaz. Considera-se que uma gestão de competências eficiente e norteada dos profissionais que atuam na área acarreta investimentos mais assertivos e a atuação de profissionais qualificados converter-se-ão em melhores resultados, mais produtividade e menos desperdício de recursos públicos ocorrerão, produzindo maior retorno para a sociedade.

Palavras-chave: Competências; Licitação; Gestão de Contratos; Administração Pública; *Framework*;

ABSTRACT

SILVA, Fernanda Machado da. **THE DEVELOPMENT OF SOFT AND HARD SKILLS FOR PROFESSIONALS WHO WORK WITH CONTRACT MANAGEMENT AND SURVEILLANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A FRAMEWORK OF COMPETENCIES.** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2025.

In Public Administration, a pivotal part of the routine is the acquisition of inputs, materials, services and construction works to perform its activities in order to meet the demands and achieve its purpose. Therefore, one of the duties is to systematically supervise and assess whether the contractual requirements as well as the delivery of goods and services are being performed. That does not only require to follow all the terms established in the contracts but also to check how effective the contractual instruments are. The public admission test is intended to guarantee that all the employees meet the educational backgrounds required. However, the development of their competencies needed only occurs after the admission and must consider both the multidisciplinary nature and the specificity of these activities. Based on this premise, this paper aims to focus on the *soft* and *hard skills* needed for professionals who work with contract management and surveillance in Public Administration. This is an applied study whose method of research approach is classified as mixed. Based on the results after gathering the data through the application of semi-structured survey forms for contract managers and surveillance professionals in Public Administration, the importance of competence development became even more evident. However, the largest number of respondents were from the Executive Branch and Mixed Economy Societies. Therefore, this research did not reach contract managers and surveillance professionals in state and municipal levels, in other branches and in other entities or departments. The development of a framework of competencies is essential to guarantee a structured and efficient approach in the capacity building of professionals working in contract management and surveillance. Playing the role of a compass, a framework of competencies aims to guide both the organizations and individuals in developing hard and soft skills to efficiently perform all the activities. The management of competencies, when effective and well guided with qualified professionals, fosters more assertive investments that shall be converted into better results, more productivity and less waste of public resources to provide more benefits to the society.

Key words: Competencies; Bidding; Contract Management; Public Administration; Framework;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Hard Skills</i> aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual	35
Quadro 2 - <i>Soft Skills</i> aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual.....	36
Quadro 3 - Resumo esquematizado da pesquisa.	38
Quadro 4 - Resumo da análise estatística textual do corpus especificado	70
Quadro 5 - Categorização da Análise de Conteúdo	76
Quadro 6 - Categorias de dados Biopsicossociais	77
Quadro 7 - Análise Categorias e dados Biopsicossociais	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método de coleta de dados	41
Figura 2 - Proporção Amostral por Gênero	49
Figura 3 - Amostra por Faixa Etária	50
Figura 4 - Amostra por Salário Base	51
Figura 5 - Proporção amostral por Tempo de atuação na atividade.....	52
Figura 6 - Gráfico da Média da percepção de Importância de <i>hard skills</i> pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.....	54
Figura 7 – Gráfico da Média da percepção de Importância de <i>soft skills</i> pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.....	55
Figura 8 – Relação dos <i>Hard Skills</i> na análise de componentes principais.	65
Figura 9 – Relação dos <i>Soft Skills</i> na análise de componentes principais.....	66
Figura 10 – Diagrama de Zipf de frequência de palavras do corpus.....	69
Figura 11 – Nuvem de Palavras com as palavras Ativas e Secundárias	70
Figura 12 – Análise de Similitude	71
Figura 13 – Dendrograma das classes resultantes da CHD.....	73
Figura 14 – Associação das classes de palavras pela AFC.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Proporção Amostral por Formação Escolar.....	50
Tabela 2 - Proporção amostral por Natureza Jurídica.....	51
Tabela 3 - Estatísticas de confiabilidade da escala Frequentista-Alfa de Cronbach.....	53
Tabela 4 - Análise de Componentes Principais – <i>Hard Skill</i>	57
Tabela 5 - Análise de Componentes Principais – <i>Soft Skills</i>	58
Tabela 6 - Análise de Modelos – <i>Hard Skills</i>	60
Tabela 7 - Análise de Modelos – <i>Soft Skills</i>	61
Tabela 8 – Regressão linear para avaliação de <i>hard skills</i>	63
Tabela 9– Regressão linear para avaliação de <i>soft skills</i>	64
Tabela 10 - Resultados dos Testes <i>Hard Skills</i> vs <i>Soft Skills</i> (Teste de Wilcoxon).....	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial de Correspondência
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CHD	<i>Cluster Hierarchical Dendrogram</i> ou Classificação Hierárquica Descendente
DOD	<i>Department of Defense</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
GRETl	<i>GNU1 Regression, Econometrics and Time-series Library</i>
IGG	Índice de Governança e Gestão
IN	Instrução Normativa
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
JASP	<i>Jeffrey's Amazing Statistics Program</i> , software livre para análise estatística apoiado pela Universidade de Amsterdã.
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
NELCA	Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
NPRH	Nova Política de Recursos Humanos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCA	Análise de Componentes Principais
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNADc	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPP	Parceria Público-Privada
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	16
1.2	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3	APRESENTAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	19
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA APLICADA	20
1.4.1.	<i>Objetivo Geral</i>	20
1.4.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	20
1.5	RELEVÂNCIA	21
1.5.1.	<i>Relevância Prática</i>	21
1.5.2.	<i>Relevância Teórica</i>	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	A HISTÓRIA DAS COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL	22
2.2	REFORMA ADMINISTRATIVA DO ESTADO E A AMPLIAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO E OS REFLEXOS NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS	26
2.3	REFORMA ADMINISTRATIVA E A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COM FOCO NA ATIVIDADE DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	31
2.5	<i>HARD E SOFT SKILLS</i> PARA A ATUAÇÃO NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
3	METODOLOGIA	38
3.1	NATUREZA DO ESTUDO	38
3.2	TIPO DE ABORDAGEM	39
3.3	OBJETIVO DA PESQUISA	39
3.4	PROCEDIMENTOS	39
3.5	UNIVERSO E AMOSTRA	40
3.6	COLETA DE DADOS	41
3.7	ANÁLISE DOS DADOS	44
3.8	LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA	48
4	RESULTADOS	49
4.1	ANÁLISES GERAL DOS DADOS BIOPSISSOCIAIS E CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	49
4.2	ALPHA DE CRONBACH	53
4.3	ANÁLISES DA IMPORTÂNCIA DOS <i>HARD E SOFT SKILLS</i>	54
4.4	ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVA DE <i>HARD E SOFT SKILLS</i>	56
4.4.1.	<i>Análise de Componentes Principais</i>	56
4.4.2.	<i>Análise dos Modelos de Regressão Múltipla</i>	59

4.4.3. <i>Análise de Regressão – Associação entre características dos respondentes e a percepção sobre Hard e Soft Skills</i>	63
4.4.4. <i>Testes adicionais</i>	67
4.5 ANÁLISE QUANTITATIVA TEXTUAL.....	68
4.6 ANÁLISE DE CONTEÚDO	75
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
6 PRODUTO TECNOLÓGICO	86
6.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO TECNOLÓGICO - CAPES 87	
6.2 <i>FRAMEWORK</i> DE COMPETÊNCIAS PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATO	90
7 REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE A – INSTRUMENTO PRELIMINAR DE COLETA (QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO)	139
APÊNDICE B - QUADRO COM AS RESPOSTAS DA PERGUNTA ABERTA DOS QUESTIONÁRIOS CONSIDERANDO AS CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO <i>HARD, SOFT, AMBOS</i>.....	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A Administração Pública para a realização de 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.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, no art. 37 inciso XXI, ficou estabelecido que as obras, serviços, compras e alienações deveriam ser contratados mediante processo de licitação pública de forma a assegurar a igualdade de condições a todos os concorrentes. Para a regulamentação, do previsto na Constituição, foi instituída a Lei nº 8.666/93 que estabeleceu normas para licitações e contratos da Administração Pública além de outras providências. Em seguida foram instituídas outras Leis em decorrência das necessidades da Administração Pública como por exemplo o Decreto nº 2.745/98, que instituiu um regime licitatório simplificado aplicado à Petrobras, a Lei nº 10.520/2002 – Lei do Pregão e a Lei nº 12.462/11- Regime Diferenciado de Contratações – RDC.

As empresas estatais e sociedades de economia mista, estavam submetidas à Lei nº 8.666/93 até a aprovação da Lei nº 13.303/16, que passou a estabelecer o estatuto jurídico de empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como estabelecer as disposições aplicáveis às licitações e contratos. Com exceção dos regulamentos face a exploração de atividade econômica específica, como no caso da Petrobras, por exemplo, que tinha um Regime Licitatório Simplificado através do Decreto nº 2.745/98 e não baseava os processos licitatórios na Lei nº 8.666/93. No entanto, as Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista passaram a adotar a Lei nº 13.303/16 a partir da sua promulgação para os processos de licitação e contratos, com exceção das Estatais de menor porte, conforme previsto na própria lei.

Por fim, com a criação da lei nº 14.133/2021, comumente conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – NLLC, a Lei nº 8.666/93 –

Lei de Licitações, a Lei nº 10.520/2002 – Lei do Pregão e a Lei nº 12.462/11 - Regime Diferenciado de Contratações – RDC, foram revogadas e passou a vigorar um novo regime jurídico, agregando em uma só lei, as leis anteriores que versavam sobre contratação e gestão de contratos na administração pública.

A partir do exposto, é certo que a Administração Pública não pode assumir posição passiva e tem o dever-poder de fiscalizar os contratos firmados para a realização de suas atividades (Furtado, 2015) de forma a garantir o cumprimento do que foi pactuado nos instrumentos contratuais. E para tal, deve designar um representante da administração para realizar o acompanhamento e fiscalização dos contratos.

E para abordar o tema dessa pesquisa, após esta introdução são apresentados o problema e o campo da pesquisa, seguido dos objetivos, e da relevância prática e teórica. Na segunda seção, apresenta-se o embasamento teórico que fundamenta o projeto. O terceiro tópico apresenta a metodologia empregada e demais procedimentos que foram utilizados na pesquisa. Na quarta parte são apresentados os resultados e as discussões, seguido das considerações finais. A sexta seção traz o produto técnico-tecnológico resultado da pesquisa realizada. E por fim, a sétima seção traz as referências bibliográficas e na última parte os apêndices.

1.2 Apresentação do Problema de Pesquisa

A Administração Pública legitima-se quando age em conformidade com o interesse público. É preciso levar em conta que a profissionalização da função pública constitui instrumento de legitimação da Administração Pública brasileira e a superação dos desafios da gestão pública brasileira passa pelo desenvolvimento de modelos de profissionalização dos servidores públicos, para que sejam capazes de viabilizar uma maior capacidade de governo nas diversas organizações e promover a melhoria na prestação de serviços (Ranzini; Bryan, 2017).

O concurso público, processo através do qual são admitidos os servidores ou empregados do quadro permanente da Administração Pública, e que garante a igualdade de oportunidade aos candidatos que atendem aos requisitos fixados

de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, é o que garante a formação – básica ou superior, títulos, entre outros. No entanto, as competências para desempenho das atividades não são avaliadas no concurso público.

Considerando 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 e 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 da forma de contratação, trazendo uma enorme responsabilidade à equipe de gestão e fiscalização de contratos. Além disso, cumpre destacar que as contratações públicas utilizam dinheiro público, sendo extremamente importante a mitigação de danos ao erário. Portanto, gerenciamento e fiscalização de contratos de forma adequada, para além da responsabilização do servidor, é o que permite o recebimento do objeto pactuado, seja em forma de bens ou serviços, e o alcance do objetivo da contratação mitiga riscos para a Administração Pública.

Enquanto a Lei nº 13.303/16 é omissa quanto à gestão e fiscalização contratual, o Art. 7º da Lei nº 14.133/2021 dispõe que a fiscalização e gestão do contrato será realizada preferencialmente por servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública, cujas atribuições estejam relacionadas a licitações e contratos e com formação e qualificação compatíveis com as atividades realizadas. Além disso, cabe a autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicar, promover gestão por competências dos agentes públicos para o desempenho das funções de gestão de contratos e fiscalização.

Ainda que, por si só, a obrigação legal prevista no Art. 7º 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, a dinâmica das mudanças na legislação e

os constantes avanços tecnológicos exigem de forma constante a necessidade de aprimoramento técnico, em decorrência da evolução digital e implantação de ferramentas tecnológicas na Administração Pública. Portanto, o desenvolvimento contínuo das competências dos agentes consolida não apenas a eficácia dos processos de gestão contratual, mas também é ônus da Administração Pública diante de um cenário em constante transformação.

Nesse contexto, considerando o disposto acima e a multidisciplinaridade do processo de gestão e fiscalização de contratos e, adicionalmente, os avanços tecnológicos que têm trazido mudanças significativas para a Administração Pública, chega-se a seguinte questão: Quais *hard* e *soft skills* são necessários aos profissionais que atuam na gestão de contratos e fiscalização na administração pública no Brasil?

1.3 Apresentação do Campo de Pesquisa

Esta pesquisa busca identificar quais são as *soft* e *hard skills* necessários para atuação na gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública e produzir academicamente uma descrição das informações levantadas para contribuir com conteúdo para a Administração Pública. Identificar na bibliografia e em documentos que abordam a formação, qualificação e experiência para os profissionais que atuam com fiscalização e gestão de contratos. E pesquisar com profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos quais *soft* e *hard skills* são necessários aos profissionais que atuam na atividade e propor através da criação de *framework* de competências e de uma trilha de aprendizagem um programa para acompanhamento do desenvolvimento de competências voltadas para gestão e fiscalização de contratos para aplicação no âmbito da Administração Pública no Brasil.

Este tema nos dá a oportunidade de contribuir para a qualificação dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos no Brasil, destacando que a capacitação não é apenas um poder, mas principalmente um dever (Pinto, 2011). Dessa forma, é essencial que a Administração Pública adote as providências necessárias para promover a qualificação dos seus servidores, não apenas para garantir o cumprimento dos termos contratuais, mas,

principalmente, para assegurar o atendimento dos princípios da Administração Pública, tais quais, o interesse público, de segregação de funções, moralidade, e em especial, a eficiência (Furtado *et al.*, 2019).

No que tange ao ponto de vista da autora, uma das maiores razões é a atuação na área de contratação de gestão e fiscalização de contratos da Administração Pública desde 2012. Dessa forma, muitas das contribuições de legislação e informações da prática diária partiram da experiência na atuação na atividade. Além disso, o fator conjuntural diante da promulgação da Lei nº 13.429/2017 - Lei de Terceirização, que permitiu a terceirização da atividade fim, e uma trajetória de redução do quadro de servidores iniciada também desde 2017 (Ministério da Economia, 2021), destacou ainda mais a importância das atividades gestão e fiscalização de contratos para a Administração Pública.

Dessa forma, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de documentos com o objetivo de aprofundar o assunto e traçar um histórico sobre o objeto de estudo e explorar *soft* e *hard skills* necessárias para profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos. Nesse contexto, abordar o tema da melhor capacitação continuada daqueles que tratam gestão e fiscalização, pode contribuir não apenas em âmbito pontual, mas também para compreender processos conjunturais da sociedade.

1.4 Objetivos da Pesquisa Aplicada

A fim de buscar solução para o problema de pesquisa, os objetivos propostos são descritos a seguir.

1.4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta proposta é identificar os *hard* e *soft skills* necessários aos profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos públicos no Brasil.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar conceito de *hard skills* e *soft skills* e a aplicação na Administração Pública.

- Levantar os *hard skills* e *soft skills* para a atividade de gestão de contratos e fiscalização na administração pública no Brasil;
- Demonstrar analiticamente os resultados sobre *hard skills* e *soft skills* para a atividade de gestão de contratos e fiscalização na administração pública no Brasil e apontar a importância;
- Elaborar *framework* de competências e trilha de conhecimento para o desenvolvimento de competências voltadas para gestão e fiscalização de contratos.

1.5 Relevância

1.5.1. Relevância Prática

A busca pelo desenvolvimento mais assertivo de competências, para os profissionais da Administração Pública que atuam na gestão e fiscalização de contratos, se traduz em importante instrumento de gestão, implicando diretamente em eficiência, eficácia e efetividade, mitigação de corrupção, atos ilícitos e irregularidades na Administração Pública.

Além disso, do ponto de vista econômico, é possível que se reflitam na mitigação de danos ao erário. E, como sugestão para futuras pesquisas, seria o aprofundamento sob essa ótica com o objetivo de demonstrar, sob a abordagem quantitativa, de que o custo gerado pela qualificação dos profissionais que atuam na atividade é menor do que o custo de não a fazê-la.

1.5.2. Relevância Teórica

Os processos de gestão e fiscalização de contratos são atividades desempenhadas por servidores em que eficiência, eficácia e efetividade de um contrato estão diretamente relacionadas ao desempenho do servidor quando do acompanhamento e quando da fiscalização da sua execução (Santos, 2014). Portanto, julga-se que essa pesquisa é relevante por contribuir para a produção e sistematização de conhecimento científico para a comunidade acadêmica, promovendo avanços teóricos que enriquecem o debate na comunidade, para a administração pública, por fornecer bases fundamentadas para aprimorar a

gestão e a tomada de decisões, e para a sociedade como um todo. Isso pode acontecer ao identificar como são formados e qualificados e as possibilidades de melhorias na qualificação dos profissionais que realizam as atividades de fiscalização e gestão de contratos, tendo em vista que se trata de uma atividade considerada estratégica para Administração Pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo foi baseado na leitura e análise dos materiais bibliográficos levantados, livros, artigos, dissertações e outros documentos, considerados relevantes ao tema proposto.

2.1 A história das Compras Públicas no Brasil

O Decreto nº 2.926/1862, assinado pelo então ministro Manoel Felizardo de Souza e Mello e rubricado pelo imperador Pedro II, foi um marco para o desenvolvimento das compras públicas no Brasil. Foi nesse decreto que ficaram definidas as primeiras premissas para os processos de contratação pública e para acompanhamento dos contratos assinados, ainda na época do Império no Brasil. Importante destacar que nesse decreto no art. 27º, já havia a previsão de “conductores” para acompanharem e vigiarem a execução das obras, com o objetivo de anotar, colher dados e notificarem aos engenheiros responsáveis das infrações cometidas para a medição da obra e o pagamento fosse realizado em conformidade com o efetivamente atestado. Dessa forma, já existia no decreto o papel da fiscalização contratual para o adequado recebimento do previsto contratualmente (Silva, 2022).

O processo de contratação da Administração Pública e gestão de contratos somente se consolidou com a criação do Código da Contabilidade da União que ocorreu com a vigência do Decreto nº 4.536/1922. O decreto em questão visava organizar o Código de Contabilidade da União e trazer mais conformidade ao registro de receitas e despesas. E teve reflexos também nas compras públicas, uma vez que regulamentava as concorrências e pagamentos

relacionados às aquisições da Administração Pública para que resultassem em contratações públicas com maior eficiência.

Segundo Cruz (2010), o Decreto surgiu em consequência do fato de que o Brasil em 1914 quis levantar um empréstimo na Inglaterra e ao receber uma resposta negativa, por conta de questões organizacionais, provocou uma reação para a criação de legislação e da Contabilidade Central da República. Então, em 28 de janeiro de 1922 foi sancionado o Decreto que determinava os procedimentos de contabilidade pública a serem utilizados a partir desta data. Sendo, portanto, relevante a promulgação de uma legislação interna para que fosse possível acesso a recursos financeiros externos.

Com a promulgação do Decreto-lei nº 2.300/86, o Regime Geral de Licitações e Contratos, ficou determinado o acompanhamento de fiscal específico para a execução do contrato, a fim de que fossem anotadas todas as ocorrências ocorridas na execução, bem como a previsão de que ele determinasse a regularização de falhas e vícios constatados (Santos, 2018).

No entanto, foi apenas com a promulgação da Constituição de 1988, que os processos de compras da Administração Pública passaram a ser contratados mediante processo de licitação pública que assegurasse igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecessem as obrigações das partes. E, para regulamentar o art. 37º, inciso XXI, da Constituição Federal, e para instituir as normas para licitações e contratos da Administração Pública e outras providências, foi sancionada a Lei nº 8.666/93, pelo então presidente Itamar Franco. Com a vigência dessa Lei, o regime instituído pelo Decreto-lei nº 2.300/86 foi quase que transferido na íntegra (Santos, 2018).

A Lei nº 8.666/93 - Lei Geral de Licitações e Contratos - foi instituída para regulamentar o art. 37º, inciso XXI, da Constituição Federal, e estabelecer normas para licitações e contratos da Administração Pública, além de outras providências, e foi desenvolvida e aprovada em um contexto marcado por denúncias de corrupção no Estado, após o processo de impeachment do Presidente Collor e suas repercussões sobre a opinião pública, e pouco antes do chamado escândalo dos “anões do orçamento”, em que o objetivo foi dar uma resposta a essas situações de corrupção (Pinto, 2020). Diante desse contexto,

a ideia era que, por meio de uma lei rígida, fosse reduzida significativamente liberdade de ação administrativa do agente público, amarrando aos limites previstos em lei (Rosilho, 2013), considerando que na Administração Pública, só é permitido fazer o que a lei autoriza (Meireles; Burle Filho, 2016).

Em decorrência da reforma administrativa implementada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que acabou com o monopólio da exploração e produção do petróleo que antes era da União, para a Petrobras, o Decreto nº 2.745/98 afastou a aplicabilidade da Lei nº 8.666/93, antes aplicada a todas as licitações realizadas pela administração pública. Essa mudança se deve à necessidade da empresa de se adaptar à livre concorrência e atuar de forma mais eficiente face à nova realidade.

Nesse mesmo contexto de necessidades identificadas de simplificação e celeridade no processo não abarcadas pela Lei nº 8.666/93, e como forma de complementar o arcabouço legal (Pinto, 2020), foi criada a Lei nº 10.520/2002, também chamada de Lei do Pregão. O objetivo foi trazer para as compras públicas uma modalidade de contratação mais célere, transparente e eficiente quando da aquisição de bens e serviços comuns, cujos padrões de desempenho e qualidade pudessem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado (Pinto, 2020). Com o avanço da tecnologia da informação e da informatização do serviço público, foi instituída a forma eletrônica do pregão através do Decreto nº 5.450/2005 e revogado pelo Decreto nº 10.024/2019, o que trouxe mais vantagens, uma vez que garantia ainda mais competitividade, transparência e economia de recursos e de tempo na aquisição de bens e serviços (Pinto, 2020).

Adicionalmente, considerando a busca por maior eficiência na prestação dos serviços públicos e a frequente restrição orçamentária, e, por outro lado tendo que atender a uma demanda cada vez maior por serviços de qualidade, mais complexos e tecnológicos exigidos pelos cidadãos (Pinto, 2020), foi promulgada a Lei nº 11.079/2004 - Lei das Parcerias Público-Privadas (PPPs). Essa lei flexibiliza as regras e procedimentos relacionados com a compra de bens e contratação de serviços, por meio das chamadas Parcerias Público-Privadas, sendo considerada mais uma inovação, através da flexibilização de

regra com o objetivo de aumentar a atratividade da iniciativa privada para diversos setores, principalmente para projetos de infraestrutura (Pinto, 2020)

Seguindo a mesma lógica de flexibilização e inovação na Administração Pública, e inicialmente, considerando a realização de grandes eventos no país como a Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa (2013), Copa do Mundo - Fifa (2014) e Jogos Olímpicos e Paraolímpicos (2016), foi promulgada a Lei nº 12.462/2011, Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Considerando toda a infraestrutura de arenas esportivas, mobilidade urbana, saúde e segurança pública, sem lançar fora previsto constitucionalmente da realização do processo licitatório, tornou-se indispensável uma lei mais flexível. Nesse contexto, foi possível encurtar tempo e custo do processo ao inverter fases e implementar prazo recursal único, além de incluir a habilitação apenas do licitante vencedor e novos nos critérios de julgamento para que fosse possível a realização das obras necessárias dentro dos prazos estabelecidos e com a abrangência requerida (Pinto,2020).

O RDC foi tão relevante com relação a melhorias e novidades que sofreu diversas alterações ao longo da sua vigência com a ampliação das hipóteses de utilização do regime, mesmo após a realização dos grandes eventos, se afastando do objetivo inicial que era viabilizar a realização dos grandes eventos justamente por conta de melhorias e novidades em relação aos modelos tradicionais de compras públicas, principalmente para a parte das obras (Pinto,2020).

As empresas estatais e sociedades de economia mista estavam submetidas à Lei nº 8.666/93 até a aprovação da Lei nº 13.303/16, que passou a estabelecer o estatuto jurídico de empresas públicas e sociedades de economia mista e a estabelecer as disposições aplicáveis às licitações e contratos. O objetivo era produzir um novo marco legal para as empresas estatais no Brasil e proporcionar condições para que essas empresas se tornassem mais orientadas às demandas do Estado (Fontes-Filho, 2018).

Por fim, chegando na atualidade, é preciso concluir este panorama histórico abordado. Com a vigência da Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – NLLC, tornou-se obrigatória a aplicação

da nova Lei nos processos de contratação, o que traz um novo regime jurídico para a Administração Pública, com exceção das empresas estatais e sociedades de economia mista. A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos agrega em uma só lei as três leis anteriores que versavam sobre contratação e gestão de contratos na administração pública, são estas: a Lei nº 8.666/1993 – Lei de Licitações, a Lei nº 10.520/2002 – Lei do Pregão e a Lei nº 12.462/11 - Regime Diferenciado de Contratações – RDC, além de reunir outros temas relacionados.

Para além de estabelecer normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a Lei 14.133/2021 traz novas definições sobre a atuação dos Profissionais de Contratação e da Gestão e Fiscalização de contratos da Administração Pública, bem como, de forma bastante clara a gestão por competências (art. 7º) e capacitação adequada (art. 7º, inc II).

2.2 Reforma Administrativa do Estado e a ampliação da Terceirização e os reflexos na Gestão e Fiscalização dos contratos

O modelo de gestão pública, inicialmente impactado pela Reforma Gerencial, que dava ênfase à terceirização das atividades através do Decreto-Lei nº 200/67, e, posteriormente pelo Decreto nº 2.271/97, que foi implementado entre as décadas de 60 e 90, em virtude da reforma administrativa, trouxe mudanças significativas na forma estática de administração de necessidades públicas em comparação aos antigos modelos estruturais (patrimonialista e burocrático) (Santos, 2018). Nesse contexto, a Administração pública brasileira tem sido obrigada a repensar a sua forma de gestão reavaliando processos e buscando efetividade na execução das atividades. (Bresser-Pereira, 1996). Esse novo contexto, trouxe a necessidade de todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional, em linha com o mais moderno princípio da função administrativa, a eficiência, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (Meireles; Burle Filho, 2016).

A reforma administrativa da década de 1990, que já tinha trazido uma maior possibilidade de terceirização, ganhou novos contornos com o advento da Lei nº 13.429/2017, flexibilização das leis trabalhistas, e com o Decreto nº 9.507/2018, Lei de Terceirização, uma vez que possibilitou a terceirização tanto de atividades meio quanto de atividades fim da empresa, mesmo que consideradas essenciais. Portanto, a atividade de gestão e fiscalização de contratos é fundamental, tendo em vista que a alteração na Lei pode acarretar uma ampliação de oportunidades para a terceirização, e como consequência de contratos, uma vez que para atingir a sua finalidade pública a Administração Pública precisa adquirir serviços, podendo gerar um aumento significativo de instrumentos pactuados, a fim de atender às suas necessidades suplementares (Santos, 2018).

Portanto, para o acompanhamento do cumprimento das obrigações contratuais, destaca-se a figura do gerente e fiscal de contrato, que como agente da Administração, responsável pela fiscalização deve realizar o fiel acompanhamento, atuando como representante da administração, avaliando a eficiência dos serviços e objetivando assegurar a economicidade dos contratos, evitar o desvirtuamento, possibilitar uma constante avaliação da execução dos contratos (Silva, 1999).

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. Considerando a legislação vigente, a designação para contratação e gestão contratual é feita pela autoridade competente do órgão ou entidade da Administração Pública, isso quer dizer que, na prática, qualquer servidor concursado ou empregado público, pode ser designado para atuar em uma dessas atividades, por força do previsto no Art. 116 da Lei nº 8.112/90. “Art. 116. São deveres do servidor: (...) IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;”. Portanto, se torna obrigatória a realização dessas atividades de contratação e gestão e fiscalização contratual, quando ordenado pela autoridade competente.

Com base no disposto na IN/MPDG nº 5/2017, a realização de atividades de gestão e fiscalização não pode ser recusada, uma vez que não se tratar de

ordem ilegal. E para plena execução da atividade, deve o agente público informar ao superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o cumprimento do exercício de suas atribuições. Deve a Administração Pública verificar e providenciar a capacitação necessária para aqueles que não têm o devido conhecimento (Furtado *et al.*, 2023).

Na atualidade, o Decreto nº 11.246/2022, que regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, apresenta no parágrafo terceiro do inciso 4 do art. 8º que a eventual necessidade de desenvolvimento de competências de agentes públicos para fins de fiscalização e de gestão contratual deverá ser demonstrada no estudo técnico preliminar e deverá ser sanada, conforme o caso, previamente à celebração do contrato. Logo, os profissionais precisam estar efetivamente capacitados antes de serem designados para a atuação na gestão e fiscalização contratual.

A falta de conhecimento específico ou ausência de capacitação não impede a responsabilização do servidor em caso de eventual prejuízo (TCU, 2016), se for o caso. No entanto, o servidor, ao prestar concurso, certamente não teve exigido o conhecimento detalhado e operacional da Lei de Licitações e não foi preparado para atuar nessa seara especializada (Alves, 2004).

Existe uma cultura na Administração Pública de preocupação com o processo licitatório, deixando em segundo plano a gestão dos contratos (Furtado *et al.*, 2023). Contudo, a atividade de gestão e fiscalização dos contratos trata-se de atividade extremamente multidisciplinar. Ainda que exista a possibilidade de assistência especializada para assistir ou subsidiar as atividades de fiscalização, como por exemplo, podemos destacar: a verificação da regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, apoio à instrução processual e realização dos procedimentos relativos à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com o objetivo à assegurar o cumprimento das cláusulas contratuais e a solução de problemas relativos ao objeto (Ministério do

Planejamento, 2017), ainda será responsabilidade do gerente e fiscal de contrato realizar o acompanhamento. Além disso, o tipo de processo que originou o instrumento, escopo, objeto, estrutura do órgão, entre outros, também têm reflexos no tipo de documentação que será exigida, a divisão de atividades e o acompanhamento, em virtude da complexidade inerente a cada instrumento. E toda essa articulação está diretamente relacionada com as competências necessárias para a execução das atividades.

Considerando a relevância da atividade das contratações públicas, em especial da atividade de gestão e fiscalização de contratos e suas responsabilidades, com o advento das novas legislações de terceirização e administrativa, houve o deslocamento dessas atividades de um simples rito operacional para uma posição estratégica com potencial para promover maior eficiência em 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 de que o papel de liderança que deve ser exercido pela administração, 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, a obrigação legal só reforça a relevância da promoção da qualificação dos agentes públicos para o desempenho das atividades de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública, principalmente para garantir a eficiência no serviço público.

2.3 Reforma Administrativa e a Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública

O contexto de reforma administrativa que ensejou que o Estado abandonasse algumas funções, que passariam a ser terceirizadas, e passou a atuar mais fortemente em outras, como, por exemplo, de regulação, implicou também em mudanças na organização das instituições governamentais e do capital humano que nelas se encontravam (Oiticica; Barbosa, 2021). Para tal, se fez necessário a implantação de uma política de gestão de recursos humanos,

com foco na valorização das competências e desempenho profissional, utilizando-se de práticas da iniciativa privada aplicada ao novo modelo de Estado (Bresser-Pereira, 1998).

De acordo com Bresser-Pereira (1998), a Nova Política de Recursos Humanos (NPRH) foi projetada com o escopo de adequar os recursos humanos, implicando no estabelecimento de uma política voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento ou capacitação do pessoal, a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho por meio de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com a necessária reconstrução do aparelho do Estado. E é nesse contexto que, com vigência do Decreto nº 5.707/2006, se deu o início a Gestão por Competências na Administração Pública, com o objetivo de fomentar, entre outras iniciativas, o treinamento e capacitação, voltadas para as habilidades alinhadas com o objetivo de cada instituição pública, de forma que o servidor ou empregado público esteja devidamente qualificado para a realização de suas atividades e atuação em sua função.

Considerando a evolução da temática e a relevância do assunto, o Decreto nº 9.991/2019 revogou os decretos anteriores e o Plano Anual de Capacitação, criando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. Esse novo decreto traz mudanças significativas, como, por exemplo, que o plano de desenvolvimento de pessoas deve ser elaborado anualmente e, preferencialmente, precedido de diagnóstico de competências. O diagnóstico de competências, detalhado no decreto, deve considerar o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. O diagnóstico de Competências e Plano de Desenvolvimento de Pessoas não eram tratados no Decreto nº 5.707/2006, podendo ser considerado um aperfeiçoamento.

No contexto da Administração Pública, a gestão por competências não é apenas uma teoria abstrata, mas sim 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, desenvolvimento contínuo e a capacitação (Rodrigues; Matos; Pantoja, 2022).

A gestão por competências valoriza o agente público que busca 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). Além disso, 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).

2.4 Gestão por Competências com foco na atividade de Gestão e Fiscalização de Contratos na Administração Pública.

A atividade de gestão e fiscalização de contratos é prevista para toda Administração Pública, face à necessidade de que, para a realização de suas atividades e para atingir sua finalidade pública, seja necessário adquirir insumos, materiais, serviços e obras. E comumente a gestão e fiscalização de contratos é uma das muitas atividades previstas para o cargo, raros são concursos que focam especificamente em gestão e fiscalização contratual. A Lei nº 8.666/93, a Lei nº 14.133/21 e a Lei nº 13.303/16, trazem a necessidade de que seja indicado servidor ou empregado público para acompanhar e fiscalizar a execução contratual (Furtado *et al.*, 2023), até porque a Administração Pública não pode assumir posição passiva e tem o dever-poder de fiscalizar os contratos firmados para a realização de suas atividades (Furtado, 2015).

A Instrução Normativa nº 5/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG versa de maneira generalista no capítulo V, na Seção I, a relação de atividades de Gestão e Fiscalização da Execução dos Contratos e trata também da equipe de gestão e fiscalização contratual. Dessa forma, a depender do tipo de processo que originou o instrumento, escopo, objeto e da estrutura do órgão ou entidade a equipe de acompanhamento do pedido ou contrato pode variar, e um servidor pode abarcar uma ou mais atividades de fiscalização. Fica a critério de cada órgão ou entidade definir as responsabilidades de cada atividade e seus executores. Portanto, é fundamental

que cada órgão saiba, ao definir os responsáveis e executores de cada atividade, bem como as competências e habilidades necessárias para a execução das atividades.

Com a vigência do Decreto nº 11.246/2022, que regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133/2021, a eventual necessidade de desenvolvimento de competências de agentes públicos para fins de fiscalização e de gestão contratual deverá ser demonstrada no estudo técnico preliminar e deverá ser sanada, conforme o caso, previamente à celebração do contrato. Portanto, os profissionais precisam estar efetivamente capacitados antes de serem designados para a atuação na gestão e fiscalização contratual. Essa previsão regulamentar de que lacunas de desenvolvimento precisam ser identificadas e sanadas previamente à designação, agregam valor à execução dos contratos e reduzem possíveis riscos associados a possíveis falhas na fiscalização e gestão, com o objetivo de garantir que a fiscalização e o gerenciamento contratual transcorram de maneira eficiente e eficaz.

Diante da necessidade de realização de gestão por competências, compreender as definições de *hard* e *soft skills* é essencial. No entanto, não é uma tarefa fácil. A definição de *hard* e *soft skills* gera um debate amplo e na literatura é possível identificar diversos conceitos de *hard* e *soft skills*. Podemos de forma sucinta considerar *hard skills* como competências técnicas e *soft skills* como competências sociais ou interpessoais (Lamri; Lubart, 2023). As *hard skills* são essencialmente de natureza técnica e mais fáceis de avaliar, enquanto as *soft skills* não são técnicas e são críticas para o sucesso do negócio (Dean, 2017). Por fim, dentre os diversos conceitos existentes, nesta pesquisa foi considerado que as *hard skills* são as competências técnicas, de fácil aquisição, podendo ser explicadas e transmitidas em âmbito escolar e possíveis de quantificar (Kinsella; Waite, 2020), enquanto as *soft skills* são habilidades de natureza sociocomportamental, comportamentos e atitudes que permeiam a relação social. A aquisição de *soft skills* 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). Nesse contexto, as competências são o conjunto das *hard* e *soft skills* que os indivíduos precisam

possuir para desempenhar suas tarefas profissionais com sucesso (Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021).

Nessa dissertação os termos *hard soft* e *soft skills* não foram traduzidos para o português com o objetivo de não perder seu sentido real do inglês. E, embora sejam categorizados separadamente em *hard* e *soft skills*, é importante entender a interdependência entre eles, e qualquer atividade profissional realizada requer uma combinação harmônica de *hard* e *soft skills* (Lyu; Liu 2021).

O concurso público garante o atendimento pelo aprovado da formação básica ou superior, títulos, entre outros, exigida pelo cargo, que são uma parte dos *hard skills*. No entanto, as *soft skills* para desempenho das atividades, não são avaliadas através do concurso público. O conhecimento e desenvolvimento de diversos *hard* e *soft skills* ocorre após o ingresso na Administração Pública e serão desenvolvidos com base nas atividades que serão exercidas e com foco no alcance dos objetivos da Administração Pública e conforme legislação vigente.

Para além dos *hard* e *soft skills* basilares e fundamentais e comuns a todos que atuam na Administração Pública, como, por exemplo, a eficiência em que é sempre esperado do agente público o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados e com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público (Di Pietro, 2002), é necessário conhecer quais *hard* e *soft skills* são relevantes para a atividade, sob o olhar dos profissionais que atuam na atividade da gestão e fiscalização de contratos.

2.5 *Hard* e *Soft Skills* para a atuação na Gestão e Fiscalização de Contratos na Administração Pública.

A legislação vigente explica de maneira resumida as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual como: o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados (Ministério do Planejamento, 2017). Desse modo, é possível identificar que o objetivo principal das atividades é receber ou aferir o

resultado daquilo que foi contratado, zelando por aquilo que se adquiriu e investiu recursos públicos (Furtado *et al.*, 2023).

Ainda nesse contexto, a legislação reforça que as atividades de gestão e fiscalização contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática (BRASIL, 2022). Isso quer dizer que gerentes e fiscais de contratos precisam agir em antecipação para mitigar problemas, de forma contínua, frequente, com método, organização e sequenciando etapas para a realização de uma tarefa ou atividade. E para tal, é indispensável capacidade técnica para gerentes e fiscais dos contratos, pois para realização da atividade é necessário um período para formação. Isso ocorre porque cada contrato é único em si mesmo e as situações intrínsecas a execução contratual não se apresentam de uma única vez, ou seja, a cada momento e etapa da execução contratual surgem problemas a serem resolvidos conforme a complexidade do objeto, por isso é importante tanto conhecimento prático quanto teórico (Furtado *et al.*, 2023).

Segundo Cabral (2017), o estoque de experiência adquirido pelos gerentes e fiscais de contrato, juntamente ao seu nível de formação, favorece a reconfiguração de recursos e a melhoria das rotinas organizacionais. Mais especificamente, o tempo de permanência dos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos pode ser considerado um indicador relevante de experiência acumulada e favorece o desenvolvimento de conhecimentos. E, como consequência, é possível se organizar, estruturar, disciplinar as atividades de modo a alcançar eficiência, efetividade, economicidade, transparência e moralidade para as metas estabelecidas atingindo melhores resultados (Di Pietro, 2002).

Considerando que as atividades de gestão e fiscalização, independentemente do poder ou esfera, são regidas por normativos legais, como por exemplo as Leis nº 8.666/93, Lei nº 14.133/21 e a Lei nº 13.303/16, além de outros atos normativos de cunho regulamentador é, portanto, indispensável que gerentes e fiscais de contrato tenham entendimento total da legislação de licitação (Guimarães; Argenta, 2023). Ainda que todas as fases não sejam de sua responsabilidade, estas leis e regulamentos devem ser conhecidas pelos gerentes e fiscais (Furtado *et al.*, 2023).

Além disso, as demandas da Administração Pública estão cada vez mais complexas, multidisciplinares, interconectadas e digitais, permitindo também maior capilaridade e flexibilidade de atendimento. Se, por um lado, as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC contribuem com a otimização do serviço público, por outro podem contribuir para a sobrecarga de informação, a ambiguidade e/ou a propagação de informações falsas e/ou documentações falsas (OCDE, 2017). Portanto, gerentes e fiscais de contrato precisam estar aptos a reconhecer os riscos e potenciais do uso de ferramentas de tecnologia e dos avanços tecnológicos, sem que seja necessário ser um especialista nas ferramentas de tecnologia 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).

Diante desse cenário, foram realizadas pesquisas na literatura, para levantamento de estudos que abordam *soft* e *hard skills* aplicados a todos os profissionais atuantes da Administração Pública, tendo em vista que não existem muitos estudos sobre *soft* e *hard skills* aplicados especificamente para gestão e fiscalização dos contratos. Como resultado, a seguir serão apresentados os *skills* levantados através de quadros, divididos em *hard* e *soft skills* respectivamente.

O Quadro 1 apresenta os *hard skills*, considerando como base a definição utilizada nessa 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.

Quadro 1 - *Hard Skills* aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual (continua)

		<i>Skills</i>	Fonte
1	HARD SKILLS	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);

(conclusão)

		Skills	Fonte
5	HARD SKILLS	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);

Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021 e OCDE, 2017;

Conforme o Quadro 1, foram levantados um total de 16 *hard skills* nessa pesquisa que são aplicáveis a gestão e fiscalização contratual.

E considerando a definição utilizada nessa pesquisa para *soft skills*, enquanto 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), foram levantados os *soft skills*, apresentados no Quadro 2, aplicáveis para a atividade.

Quadro 2 - *Soft Skills* aplicados para Gestão e Fiscalização Contratual. (continua)

		Skills	Fonte
1	SOFT SKILLS	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);

(conclusão)

		Skills	Fonte
3	SOFT SKILLS	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);

Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em DIAS; PÁDUA; MENDES, 2021 e OCDE, 2017;

Conforme o Quadro 2, foram levantados um total de 20 *soft skills* nessa pesquisa que são aplicáveis à gestão e fiscalização contratual.

Os Quadros 1 e 2 apresentam um total de 36 *skills*, sendo 16 *hard skills* e 20 *soft skills*, levantados na literatura e de aplicação prática e específica considerando processos, situações, rotinas e necessidades da gestão e fiscalização dos contratos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia aplicada na construção da pesquisa quanto à natureza, tipo de abordagem, objetivos e limitações do método da pesquisa conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Resumo esquematizado da pesquisa.

Natureza	• Pesquisa Aplicada (Gil, 2019, Marconi; Lakatos, 2017; Prodanov; Freitas, 2013)
Abordagem do Problema	• Mista (Gil, 2017, Creswell, 2007)
Objetivos	• Exploratória-Descritiva (Prodanov; Freitas, 2013; Vergara, 2005)
Procedimentos	• Pesquisa Bibliográfica e Documental (Gil, 1999; Prodanov; Freitas, 2013) • Questionário Semi-estruturado
Universo	• Pesquisa Bibliográfica: publicações em periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros, revistas, , entre outros; • Pesquisa Documental: leis, acórdãos, relatórios, ofícios, entre outros; • Questionário Semi-estruturado: Administração Pública;
Amostra	• Gerentes e Fiscais de Contrato;

Fonte: Elaboração Própria (2023)

3.1 Natureza do Estudo

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo de produzir conhecimento científico relacionado à área de gestão de contratos na Administração Pública. Considera-se de natureza aplicada tendo em vista que o estudo foi elaborado com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da realidade que a pesquisadora vivencia profissionalmente (Gil, 2017) atuando na área de gestão de contratos na Administração Pública. Além disso,

os resultados podem ser aplicados para a solução de problemas que ocorrem de forma cotidiana, com aplicação prática e voltados para a solução de problemas específicos (Marconi; Lakatos, 2017; Prodanov; Freitas, 2013).

3.2 Tipo de Abordagem

A abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa é a mista, em que foram utilizadas de forma harmoniosa, procedimentos quantitativos e qualitativos para coleta e análise dos dados (Gil, 2017). Essa técnica empregada permite uma coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender o problema de pesquisa e que envolve a obtenção tanto de informações de texto (qualitativo) quanto de dados numéricos e objetivos (quantitativo) e suas análises, de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas (Creswell, 2007)

3.3 Objetivo da Pesquisa

Quanto ao objetivo, trata-se de pesquisa exploratória-descritiva. Descritiva pois visa descrever os fatos observados, expondo suas características e definições (Vergara, 2005), além de buscar o aprofundamento do conhecimento da realidade, através da interpretação dos fatos (Prodanov; Freitas, 2013). E, exploratória pois é realizada em área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2005) e visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e permitindo o estudo considerando múltiplos aspectos (Prodanov; Freitas, 2013).

3.4 Procedimentos

Quanto ao procedimento será realizada uma pesquisa bibliográfica-documental.

A pesquisa bibliográfica é o passo inicial para qualquer pesquisa, é desenvolvida através de material elaborado anteriormente, constituído de livros, periódicos, artigos científicos, entre outros. (Gil, 1999). Dessa forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais já publicados e pesquisa documental, permitindo a ampliação de conhecimentos e aprofundamento da

compreensão (Prodanov; Freitas, 2013). E, apesar da aparente semelhança entre a pesquisa bibliográfica e a documental, é importante destacar que a diferença está no fato de que na pesquisa bibliográfica se utiliza da contribuição de diversos autores, a pesquisa documental se utiliza de materiais que não tiveram um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados (Gil, 1999).

Cabe destacar que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao pesquisador uma ampla cobertura de fenômenos e da pesquisa documental de um grande volume de fontes (Gil, 1999). Em contrapartida, na pesquisa bibliográfica e documental, é necessário ter atenção com relação às fontes utilizadas assegurando as condições de obtenção dos dados e as informações processadas (Gil, 1999).

Com o objetivo de levantar e coletar dados quantitativos e qualitativos para esclarecer a questão de pesquisa foi aplicado questionário semiestruturado, fundamentado na possibilidade de atendimento às respostas objetivas, mas também na liberdade de expressão do participante (Gil, 2019),

A utilização de um procedimento misto é justificada pela combinação entre as técnicas, qualitativa e quantitativa, fornecendo melhores possibilidades analíticas (Creswell, 2007). Além disso, essa combinação pode ajudar a compensar as limitações que surgem quando se adota uma única abordagem metodológica (Paranhos *et al.*, 2016).

3.5 Universo e Amostra

O universo ou população é como é chamado o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra é uma parte do universo escolhido, selecionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 2005).

O Universo é de servidores e empregados públicos efetivos da Administração Pública. A amostra é a de gerentes e fiscais de contrato. O objetivo foi de selecionar participantes que sejam capazes de fornecer informações relevantes sobre o tema pesquisado, tendo como base a atuação na área de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.

A amostra selecionada é do tipo não probabilístico, considerando que não é possível prever a população-alvo e que tende ao infinito, não há a necessidade de utilização do processo de amostragem probabilística, nem de muitos participantes (Gil, 2017).

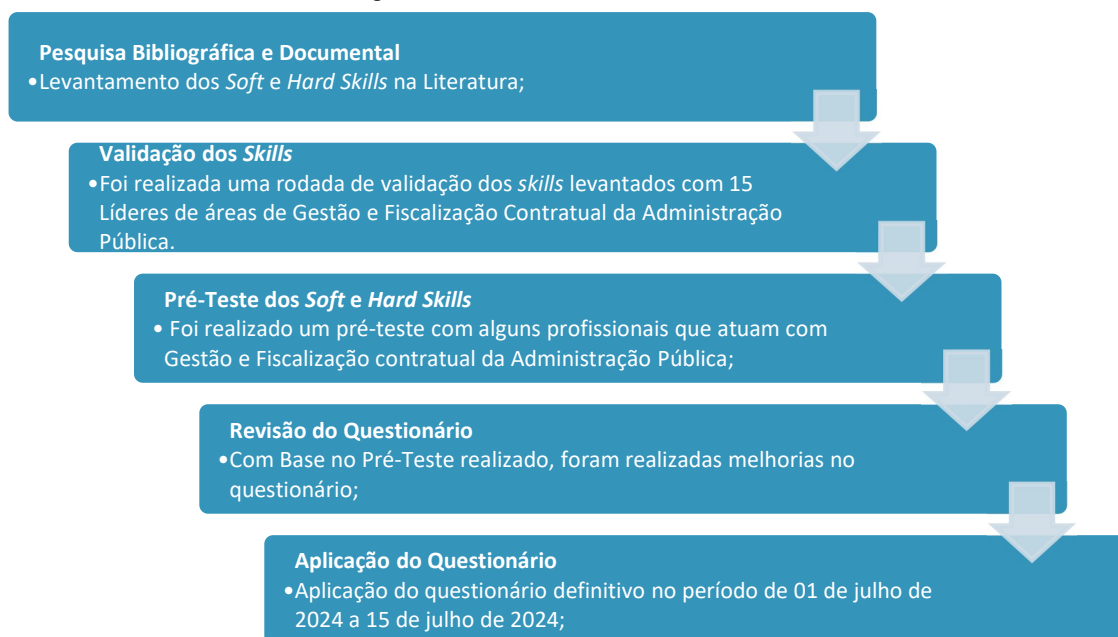
3.6 Coleta de Dados

Foi realizada uma revisão bibliográfica e estudo de documentos, com o objetivo de levantar e apresentar informações para fundamentar a problemática do tema e sustentar as demais etapas do desenvolvimento da pesquisa, tendo em vista que a pesquisa bibliográfica é o passo inicial para qualquer pesquisa (Gil, 2017).

Com base na pesquisa bibliográfica foi criado um questionário semiestruturado, para coleta de dados, anônimo, que respondido pelos pesquisados, sem identificação, permitia liberdade de expressão do participante para o levantamento de dados objetivos e a manutenção do foco (Gil, 2017). Dessa forma, os resultados são apresentados de forma agregada, não permitindo a identificação dos participantes.

Desse modo, para a realização da pesquisa aplicada foram realizados os passos conforme Figura 1:

Figura 1 - Método de coleta de dados



Fonte: Elaboração própria (2024)

Na primeira etapa de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica documental, foram levantados 16 *hard skills* e 20 *soft skills*, totalizando 36 *skills*, de aplicação prática para a gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública e que foram apresentados nos quadros 1 e 2.

Em seguida, foi realizada a validação desses *skills* com líderes de áreas de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública. Para tal, foi elaborado um questionário de pré-teste para a validação dos *skills* apontados com a referida aplicação prática de cada *skill* levantado, de forma a identificar eventual necessidade de acréscimo de outros *skills*. Nessa etapa, não foi identificada necessidade de ajuste do questionário ou acréscimo de *skills*.

Na sequência, foi realizado um pré-teste com o público de interesse: gerentes e fiscais de contrato. Esse pré-teste foi importante para aprimorar o questionário definitivo e permitiu enviá-lo de forma a ser respondido pelo público de interesse. Por fim, o questionário foi posto a circular no mês de julho de 2024.

O questionário desenvolvido foi semiestruturado com um roteiro de 23 questões objetivas e discursivas. As perguntas objetivas iniciais tinham como objetivo identificar se o participante atendia ao público de interesse da pesquisa: Gerentes e Fiscais de Contrato. Se o respondente atendia ao público de pesquisa, o questionário continuava, seguido de questões objetivas para levantamento de informações sociodemográficas e biopsicossociais que tinham perguntas, como, por exemplo, sobre faixa etária, formação, qualificação e tempo de atuação.

Em seguida, o questionário trazia a lista de competências que teve como base a pesquisa bibliográfica e documental e apresentada nos Quadros 1 e 2, a validação e o pré-teste, com o objetivo de analisar as competências levantadas e a importância atribuída a cada uma delas para gerentes e fiscais de contrato, recorrendo-se a uma escala tipo *Likert*¹ de 5 pontos. Essa escala foi escolhida,

¹ 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*. No artigo, Likert abordou um problema apresentado em 1929 por Gardner Murphy. O objetivo foi de apresentar uma ampla variedade de problemas relacionados a cinco principais “áreas de atitude”: relações internacionais, relações raciais, conflitos econômicos, conflitos políticos e religião (Likert, 1932). Nesse artigo Likert propôs a famosa escala de cinco pontos, e a partir desse marco, diversas outras escalas foram criadas adotando o mesmo princípio (Hair *et al.*, 2019).

considerando que a escala de 5 pontos é uma escala ímpar e apresenta um ponto neutro/moderado, apresenta nível de confiabilidade adequado e é ajustável aos respondentes com diferentes níveis de habilidade. (Dalmoro; Vieira, 2013). A opção da escala de 5 pontos ao invés da escala de 7 pontos, se justifica uma vez que a última requer uma grande quantidade de casos para inferências, e como não era possível prever a população-alvo e a quantidade de respondentes, optou-se pela opção mais conservadora, de forma a aproveitar melhor a pesquisa e as respostas obtidas.

E ao final do questionário, constava uma pergunta aberta sobre a relação do desenvolvimento de *hard* e *soft skills* e eficiência administrativa. Foi escolhida uma pergunta aberta sobre esse tema com o objetivo de permitir maior flexibilidade e liberdade de resposta do participante e agregar 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. Nessa abordagem, foram realizados contatos com funcionários próprios concursados que atuam na área de Gestão e Fiscalização de Contratos de Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista e órgãos da Administração Pública, com o objetivo de que a pesquisa alcançasse efetivamente o público de interesse: gerentes e fiscais de contrato. Além disso, a pesquisa também foi divulgada no NELCA, que é uma comunidade aberta e transparente de prática de compras públicas. E, a partir desse acesso inicial, foi usada a técnica de *snowball*², em que profissionais da rede de relacionamento compartilhavam e convidavam outros profissionais que atuam com gestão e fiscalização de contratos para participar da pesquisa. Sendo, portanto, aplicável, uma vez que se trata de um grupo difícil de ser estudado (Dewes, 2013).

A abordagem para a participação na pesquisa foi enviada através de mensagem em correio eletrônico e através de mensagens de aplicativo de

² A técnica de *snowball* ou bola de neve é uma técnica de amostragem que permite que se alcancem populações pouco conhecidas ou de difícil acesso. Esse tipo amostra se destaca em pesquisas que optam por amostras não probabilísticas em estudos com grupos de difícil acesso ou até mesmo quando se trata de temas mais privados. (Borkoni; Gomes, 2021). Essa técnica utiliza cadeia de referências e requer o conhecimento de pessoas já pertencentes aos grupos para se localizar informantes (Vinuto, 2014).

mensagens instantâneas, em que se esclarecia que se tratava de uma pesquisa, de mestrado, cuja participação era voluntária, mas importantíssima para contribuir com a discussão a respeito da formação e qualificação continuada dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública e continha o link do formulário de pesquisa.

O questionário ficou acessível na plataforma on-line *Forms* da Microsoft o objetivo de alcançar o maior número possível de participantes e aumentar a confiabilidade da amostra, e foi aplicada no período de 01 de julho de 2024 a 15 de julho de 2024.

3.7 Análise dos Dados

Tendo em vista que a abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa é a mista, foram utilizados de forma harmoniosa, procedimentos quantitativos e qualitativos para análise dos dados.

Inicialmente, foi realizada uma análise estatística descritiva através do Microsoft Excel permitindo a descrição de dados obtidos em pesquisa. A estatística descritiva é uma importante ferramenta pois permite a coleta, organização, análise e interpretação, apresentação e apontamento de tendências e variabilidades de dados que levam a previsões e suposições de fatos para a solução de problemas (Silvestre, 2007). O uso do Excel para análise descritiva pode ser justificado pela sua acessibilidade, versatilidade e possibilidade de realizar cálculos estatísticos básicos, criar tabelas e gráficos para apresentar dados de forma clara e concisa. Dessa forma, a utilização da estatística descritiva se justifica, com o objetivo de trabalhar o conteúdo de forma atraente e significativa, como estratégia que possibilite visualizar os dados como uma relevante ferramenta para a resolução de problemas (Prezotto; Kist, 2016).

Em seguida, para análise dos dados do questionário, foi realizado o teste de confiabilidade de alfa de Cronbach, que tem por objetivo avaliar a confiabilidade de um questionário de uma pesquisa e a consistência interna das perguntas, considerando a correlação média entre as várias perguntas de um instrumento de coleta. Para essa análise, foi utilizada a ferramenta estatística disponível no software JASP - *Jeffrey's Amazing Statistics Program*, que é um

software livre de software de código aberto para análise estatística apoiado pela Universidade de Amsterdã, e que apresenta uma interface amigável e eficiente, que permite a realização de análises de confiabilidade de forma clara e organizada.

Depois de analisada e confirmada a confiabilidade dos dados, foi realizada uma análise preliminar para compreender a importância atribuída à *hard skills* e *soft skills*, através do Microsoft Excel. Logo depois, para aprofundar as análises sobre a importância dos *hard* e *soft skills* foi utilizada a técnica da Análise de Componentes Principais - PCA e Modelos de Regressão Múltipla. A Análise de Componentes Principais, que foi realizada, é uma técnica estatística usada para reduzir a dimensionalidade dos dados enquanto mantém a maior quantidade possível de variabilidade. Nesse estudo, ela foi usada para criar uma única variável (PC1) que representa o conceito de *hard* e *soft skills*, e que separadamente, resumem o conjunto das múltiplas variáveis relacionadas. (Hongyu; Sandanielo; De Oliveira Junior, 2016). A Análise PCA fornece informações sobre como as variáveis originais se combinam para formar os componentes principais. Os autovetores (ou cargas fatoriais) indicam a correlação entre cada variável original e o componente principal. Eles mostram o peso de cada variável na construção da componente principal (Hongyu; Sandanielo; De Oliveira Junior, 2016).

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística utilizada para modelar a relação entre uma variável dependente (Y) e variáveis independentes, também chamadas de explicativas. O modelo assume que essa relação pode ser expressa na forma de uma equação linear. Essa técnica é importante e aplicável à pesquisa, permite avaliar como múltiplas variáveis independentes afetam uma única variável dependente, fornecendo uma visão mais ampla e realista do fenômeno estudado (Morettin, 2021).

Dessa forma, vamos analisar como os modelos de regressão foram conectados à PCA, para comparar os modelos, observamos o R^2 ajustado, que indica a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, ajustada pelo número de variáveis no modelo. Um R^2

baixo sugere que o modelo não se ajusta bem aos dados ou que outras variáveis importantes não foram incluídas (Morettin, 2021).

Para a estimação dos modelos de regressão linear múltipla, foi adotado o método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Trata-se de uma técnica amplamente utilizada por sua simplicidade e eficiência, especialmente quando certas condições básicas são atendidas, como a independência e a variabilidade constante dos erros do modelo. O objetivo do MQO é encontrar os coeficientes da regressão que minimizam a soma das diferenças ao quadrado entre os valores observados e os valores previstos pelo modelo. Essa abordagem permite compreender, de forma clara a relação entre a variável dependente e as variáveis explicativas, sendo particularmente útil em estudos que buscam quantificar o impacto de diversos fatores sobre um resultado de interesse.

Além disso, para avaliar diferenças entre *hard* e *soft skills*, foi utilizado o Teste dos Sinais de Wilcoxon. O Teste de Wilcoxon é um teste estatístico não paramétrico, que quer dizer que a distribuição não precisa ser normal, utilizado para comparar duas amostras relacionadas, avaliando se suas medianas diferem significativamente (Siegel, 2006). Esse teste é uma alternativa ao teste t pareado, em que a distribuição precisa ser normal, quando os dados não seguem uma distribuição normal. A hipótese nula do teste assume que não há diferença significativa entre as medianas das duas amostras comparadas (Siegel, 2006).

A interpretação do teste baseia-se no valor de p (p-valor) obtido. Quando o p-valor é menor que 0,05, rejeita-se a hipótese nula, indicando que há uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos comparados. Por outro lado, se o p-valor for maior que 0,05, não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, o que significa que não se pode afirmar que exista diferença significativa entre os grupos.

Para Análise de Componentes Principais (PCA) e Modelos de Regressão Múltipla foi utilizado o Gretl (acrônimo para *GNU Regression, Econometrics and Time-series Library*) e o seu uso se justifica, pois se trata de um pacote estatístico livre e multiplataforma com uma interface bastante intuitiva e amigável que permite a aplicação de uma ampla gama de técnicas econométricas de uma forma relativamente simples (Andrade, 2013).

No questionário proposto, foi incluída uma questão aberta de opinião em que os respondentes deveriam responder sobre como o desenvolvimento de *hard* e *soft skills* na área de gestão e fiscalização de contratos pode contribuir para a eficiência administrativa, permitindo que os respondentes, livremente expusessem sua opinião a respeito do tema. Para a análise dos dados obtidos foram realizadas duas análises: a análise quantitativa de texto e a análise de conteúdo.

A análise quantitativa de texto consiste num tipo específico de análise de dados cujo objetivo é analisar de textos produzidos em diferentes condições tais como: textos originalmente escritos, entrevistas, documentos, redações etc., fontes usadas tradicionalmente em Ciências Humanas e Sociais e produzidos em diferentes condições e que são compostos essencialmente pela linguagem, e são relevantes aos estudos sobre pensamentos, crenças, opiniões em relação a determinado fenômeno e produzir uma classificação dos dados textuais de modo a demonstrar graficamente as informações obtidas através dos textos produzidos em diferentes condições (Camargo; Justo, 2013). Não se trata especificamente de análise de conteúdo, mas de estatística lexical se quantifica e se empregam cálculos estatísticos sobre variáveis essencialmente qualitativas (Lahlou, 1994) e sobre uma base linguística, num domínio que diz respeito sobretudo aos textos, que não pode ser ignorado pelo analista de conteúdo (Bardin, 2011).

Nas análises textuais, foi utilizado o IRAMUTEQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* - que é um software gratuito e com fonte aberta, que permite fazer análises estatísticas sobre *corpus* textuais e ancora-se no software R e na linguagem Python. O seu uso se justifica por oferecer eficiência, organização e rigor científico na análise de dados qualitativos, permitindo uma análise mais aprofundada e sistemática. Através dele foi possível realizar análises de corpus textuais através de estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades a partir de variáveis indicadas no corpus textual, classificação hierárquica descendente (CHD) conforme o método descrito por Reinert (1987 e 1990), análise fatorial de

correspondência (AFC) a partir da CHD, análise de similitude de palavras presentes no texto e Nuvem de palavras. (IRAMUTEQ, 2024).

Paralelamente, análise estatística textual da questão aberta do questionário, foi realizada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), para análise de conteúdo é necessário realizar uma pré-análise do conteúdo, com o objetivo de selecionar documentos e propor análises para operacionalizar e sistematizar a ideia inicial. Quando finalizada a pré-análise, se inicia o processo de exploração de material, em que é realizado o aprofundamento através de exploração do material. E para finalizar, é realizado o tratamento e a interpretação dos dados, em que os dados brutos são tratados de modo a gerar informações relevantes para a pesquisa (Bardin, 2011).

3.8 Limitações do Método e da Pesquisa

Partindo da premissa de que nenhum trabalho científico é isento de limitações e apresentar essas limitações não desmerece o trabalho. Pelo contrário, é um dever do pesquisador propiciar a reprodutibilidade e o nivelamento do caminho que os outros devem ou não seguir, mostrando onde fazer maiores esforços da próxima vez (Vargas; Mancia, 2019).

Diante disso, dentre as limitações está o tamanho da amostra, que pode dificultar encontrar relações e generalizações significativas a partir dos dados, para garantir uma tendência, uma distribuição representativa de grupos de pessoas, objetos, processos, entre outros. (Price; Nurman, 2004).

Uma outra limitação é a cobertura/abrangência da pesquisa. Isso porque, os respondentes do estudo em sua maioria estavam vinculados ao Poder Executivo e em instituições de Natureza Jurídica de Sociedades de Economia Mista. Dessa forma, a pesquisa não alcançou gerentes e fiscais de contrato das esferas estaduais e municipais, das demais naturezas jurídicas e vinculados a outros poderes.

Uma outra limitação do estudo foi a não utilização de entrevistas. A entrevista poderia proporcionar mais dados qualitativos para análise a partir da interação com os participantes. Isso permitiria um estudo mais aprofundado considerando a complexidade e realidade dos órgãos da Administração Pública

e uma amplitude maior de dados. Dessa forma, é recomendada a aplicação de entrevistas para futuros estudos que tenham o mesmo enfoque.

4 RESULTADOS

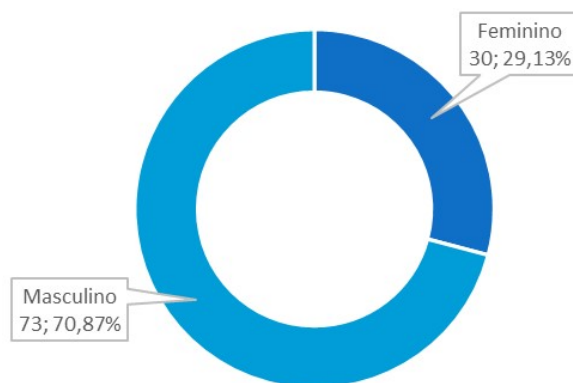
Na aplicação do questionário, foram recebidas 115 respostas. No entanto, foram expurgadas 12 respostas, dentre elas 3 respostas que responderam que não atuavam na Administração Pública e 7 respostas que não atuavam com gestão e fiscalização de contrato e 2 respostas que reportaram ser da esfera Estadual. Essa ação foi realizada de modo que todas as respostas fossem relacionadas à esfera Federal. Dessa forma, 103 respostas foram consideradas válidas para a análise dos resultados.

4.1 Análises Geral dos Dados Biopsicossociais e Caracterização da Administração Pública.

Inicialmente as 103 respostas consideradas válidas foram analisadas com base nos dados biopsicossociais e sociodemográficos, essa análise teve como objetivo caracterizar quem são os participantes da pesquisa. Em seguida a análise se concentrou na informação de vínculo com Administração Pública, e por fim, foi realizada análise das informações relacionadas à atuação na Gestão e Fiscalização Contratual.

Na análise das informações de gênero, foi possível identificar que a amostra foi constituída por 73 respondentes do gênero masculino e 30 do feminino, conforme gráfico apresentado na Figura 2.

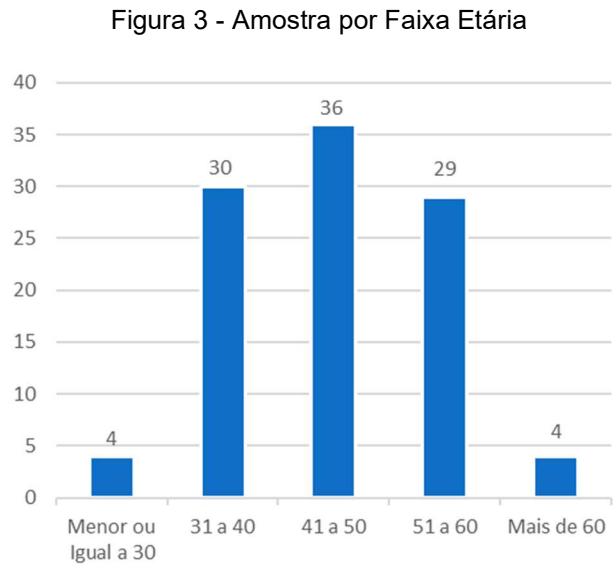
Figura 2 - Proporção Amostral por Gênero



Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Portanto, 70,87% dos participantes da pesquisa reportaram ser do gênero masculino.

No que diz respeito à idade dos respondentes, 92,23% dos respondentes possuem idades compreendidas entre os 31 e os 60 anos, dentre os quais a maior concentração está na faixa de 41 a 50 anos com 36 respondentes nessa faixa, conforme apresentado no gráfico da Figura 3.



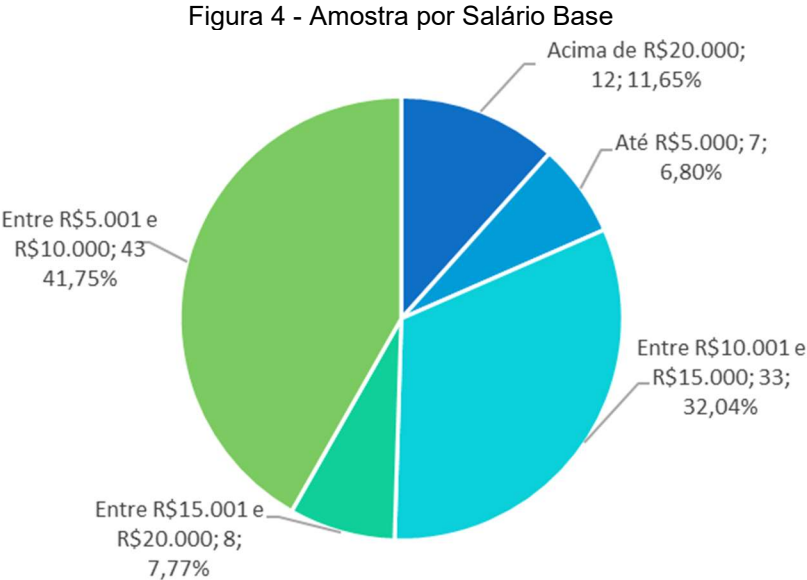
Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Com relação à escolaridade, conforme apresentado na Tabela 1, percebe-se uma maior concentração de respostas dos profissionais, na seguinte ordem: Especialização – 35,92%; Superior – 34,95%; Nível Médio/Técnico – 14,56%.

Tabela 1 – Proporção Amostral por Formação Escolar		
Formação Escolar	Quantidade	Percentual
Nível médio/Técnico	15	14,56%
Superior	36	34,95%
Especialização (lato sensu)	37	35,92%
Mestrado	11	10,68%
Doutorado	4	3,88%
Total Geral	103	100%

Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Quanto ao salário base, 76 respondentes têm salário base entre R\$ 5.001 e R\$15.000, o equivalente a 73,79% da amostra, conforme apresentado na Figura 4.



Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Em seguida, as 103 respostas foram analisadas considerando os dados da Administração Pública de vínculo, relacionados à caracterização, poder estatal e esfera, tendo como base na relação do Índice de Governança e Gestão -IGG do Tribunal de Contas da União – TCU.

Com base na análise sobre o vínculo com a Administração Pública, 96,12% dos 103 respondentes atuam na Administração Indireta. Além disso, 100% dos respondentes informaram estarem vinculados ao Poder Executivo e atuavam na esfera Federal. No que diz respeito a Natureza Jurídica, 89,32% dos 103 respondentes estão vinculados a Sociedades de Economia Mista, conforme Tabela 2.

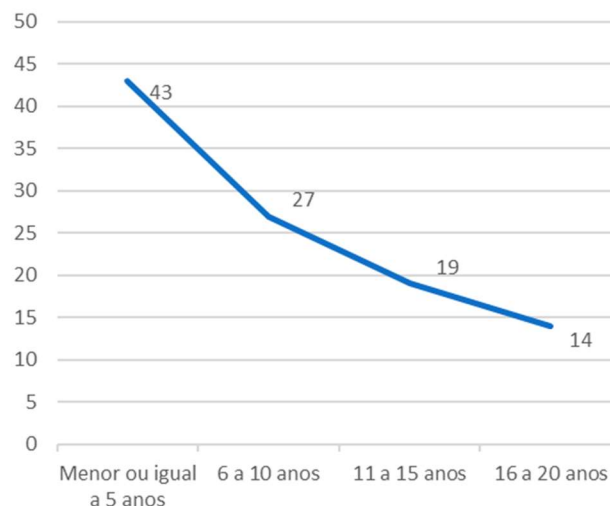
Tabela 2 - Proporção amostral por Natureza Jurídica		
Natureza Jurídica	Quantidade	Percentual
Autarquia	1	0,97%
Empresa Pública	6	5,83%
Órgão Público	4	3,88%
Sociedade de Economia Mista	92	89,32%
Total Geral	103	100%

Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Em seguida, a análise se concentrou na atuação na atividade de Gestão e Fiscalização de Contratos. As opções de atividades listadas no questionário tiveram como base o Capítulo V da IN 5/2017: Gestão da Execução do Contrato; Fiscalização Administrativa; Fiscalização Setorial/Campo; Fiscalização Técnica; E, considerando que é possível exercer atividades distintas em diferentes contratos, foi possível selecionar mais de uma opção. No entanto, considerando as respostas obtidas, foi possível identificar que 65,63% dos respondentes atuam exclusivamente em uma das atividades previstas, na seguinte ordem: Fiscalização Administrativa – 29,13%; Gestão da Execução do Contrato – 19,42%; Fiscalização Setorial/Campo – 8,74%; Fiscalização Técnica – 5,83%. Enquanto 36,88% atuam em duas ou mais atividades de gestão e fiscalização contratual.

Quanto ao tempo de experiência na atividade, conforme apresentado no gráfico da Figura 5, 41,75% dos respondentes têm tempo de experiência na atividade menor ou igual a 5 anos. Seguidos de um percentual de 26,21% com experiência entre 6 a 10 anos.

Figura 5 - Proporção amostral por Tempo de atuação na atividade



Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Com base no gráfico da figura 5, a maior parte dos profissionais respondentes dessa pesquisa tem até 10 anos de experiência na atividade de gestão e fiscalização de contratos.

Sobre o exercício de função gratificada, 16 dos 103 respondentes informaram que possuem função gratificada. Em sua maioria, a função gratificada é relacionada com função equivalentes às de supervisão, coordenação e afins.

Com base nesses resultados, foi possível entender um pouco melhor a força de trabalho que atua na gestão e fiscalização contratual e participou da pesquisa realizada.

4.2 Alpha de Cronbach

O Coeficiente Alfa de Cronbach é utilizado sempre que for necessário avaliar a confiabilidade de um questionário de uma pesquisa e a consistência interna das perguntas, considerando a correlação média entre as várias perguntas de um instrumento de coleta.

Dessa forma, considerando que todos os itens de um questionário aplicado utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α faz a correlação média entre perguntas e é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador (Hora *et al.*, 2010).

Nesse contexto, para uma melhor leitura, do Alpha de Cronbach é preciso colocar em valores percentuais para se afirmar o impacto real das variáveis (RODRIGUES, 2012). Dessa forma, se o Alpha de Cronbach for 0,85 é possível afirmar que existe 85% de impacto real das variáveis.

Para essa pesquisa, análise estatística de confiabilidade de Alfa de Cronbach está descrita na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatísticas de confiabilidade da escala Frequentista-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.

A definição de valores ideais de α é bastante diferente entre os autores, pois depende do contexto e do campo de estudo, mas, geralmente é considerado aceitável quando está acima de 0,7. Quanto maior for a pontuação obtida, significa que a escala representa a pontuação verdadeira da variável e reflete menos outros fatores externos, e, portanto, mais confiável será a escala. (De Vellis, 2017)

Nesse sentido, considerando que os resultados obtidos e apresentados na Tabela 3 atendem à definição de valores ideais, restou evidenciado um Alfa de Cronbach de valor aceitável dentro do intervalo de confiança, representando, portanto, a confiabilidade interna dos dados.

4.3 Análises da Importância dos *Hard* e *Soft Skills*

A análise da percepção do grau de importância dos *hard* e *soft skills* realizada nessa seção foi realizada através do Excel utilizando a média linear das notas atribuídas a cada um dos *skills* pelos participantes da pesquisa.

Na análise da percepção de importância atribuída aos *hard skills* pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos, demonstrada no gráfico presente na Figura 6, as competências ‘embasamento em evidências’ e ‘procedimentos e padrões’ são as que mais se destacam.

Figura 6 - Gráfico da Média da percepção de Importância de *hard skills* pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.

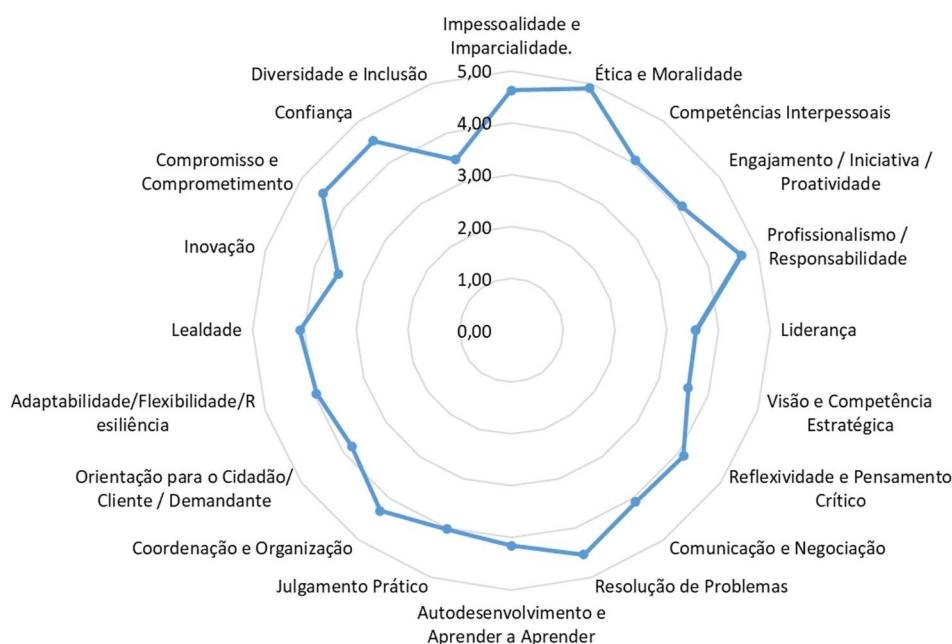


Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

Ainda conforme a apresentado graficamente na Figura 6, a menor importância atribuída foram ‘Análise estatística e processamento de informações’, ‘competências políticas’ e ‘competências comerciais e de negócios’. A menor importância atribuída a “análise estatística e processamento de informações” vai em sentido inverso ao que a OCDE pontua, que o letramento em dados garante que as decisões tenham embasamento em evidências e que uma abordagem orientada por dados para a gestão do serviço público pode gerar resultados significativos, o que pode ser aplicado de forma análoga, também na gestão e fiscalização contratual.

Após a análise da importância dos *hard skills*, foi realizada a análise da importância atribuída aos *soft skills*. Conforme a figura 7, quando analisada a percepção de importância atribuída aos *soft skills* pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos, as competências “impessoalidade e imparcialidade”, “ética e moralidade”, “profissionalismo e responsabilidade”, “resolução de problemas”, “compromisso e comprometimento” e “confiança” são as que mais se destacam. Por outro lado, a menor importância atribuída foi dada às *soft skills* “liderança”, “visão e competência estratégica”, “inovação” e “diversidade e inclusão”.

Figura 7 – Gráfico da Média da percepção de Importância de *soft skills* pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.



Fonte: Elaboração própria no Excel a partir de dados da Pesquisa (2024)

De um modo geral, foi reconhecida a importância, pelos gerentes e fiscais de contrato, dos *hard* e *soft skills* mapeados pela pesquisa. E ao comparar a percepção de importância atribuída aos *hard* e *soft skills* pelos profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos, apresentadas nas Figuras 6 e 7 é possível identificar uma maior percepção de importância para os *soft skills* da pesquisa do que para os *hard skills*.

4.4 Análise de dados quantitativa de *Hard* e *Soft Skills*

Nesta análise, para compreender a importância atribuída aos *hard skills* e *soft skills*, foi utilizada a técnica da Análise de Componentes Principais - PCA e Modelos de Regressão Múltipla considerando as 103 respostas válidas para o questionário. Essa análise é relevante, uma vez que combina métodos estatísticos para identificar padrões e relações que não seriam tão evidentes à primeira vista.

4.4.1. Análise de Componentes Principais

A Análise de Componentes Principais - PCA que foi realizada, é uma técnica estatística usada para reduzir a dimensionalidade dos dados enquanto mantém a maior quantidade possível de variabilidade. Nesse estudo, ela foi usada para criar uma única variável (PC1) que representa o conceito de *hard* e *soft skills* e que separadamente, resumem o conjunto das múltiplas variáveis relacionadas. (Hongyu; Sandanielo; de Oliveira Junior, 2016).

A Análise de componentes principais fornece informações sobre como as variáveis originais se combinam para formar os componentes principais. Os autovetores (ou cargas fatoriais) indicam a correlação entre cada variável original e o componente principal. Eles mostram o peso de cada variável na construção da componente principal (Hongyu; Sandanielo; De Oliveira Junior, 2016).

Nessa análise, valores negativos ou positivos para os autovetores não indicam algo "bom" ou "ruim", apenas indicam a direção da correlação. Se duas variáveis tiverem sinais iguais (ambas positivas ou negativas), significa que elas variam na mesma direção dentro desse componente. Se uma variável tiver sinal

positivo e outra negativo, significa que, nesse componente, elas variam em direções opostas. No caso das análises realizadas, todas estão negativas.

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 4 apresenta os autovalores, proporção explicada e cargas fatoriais (autovetores) em ordem de classificação do menor para o maior PC1_*hard*, que representa respectivamente do *hard skill* mais valorizado para o menos valorizado.

Tabela 4 - Análise de Componentes Principais – *Hard Skill*

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	<i>Hard Skills</i> (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

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

Com a análise, foi possível identificar que essa nova variável conseguiu agrupar 43% das variações das 16 variáveis de *hard skills* em apenas um componente. Essa nova variável unificada *hard skill*, pode ser comparada

ordinariamente a uma média ponderada, em que as variáveis com menor peso que foram indicadas pelos respondentes são as que melhor representam o conceito de *hard skills*: “embasamento em evidências”, “procedimentos e padrões” e “conhecimento legal”. Por outro lado, as que têm menor relevância e são menos valorizadas pelos respondentes da pesquisa para *hard skills* são “planejamento estratégico”, “competências comerciais e de negócios” e “competências políticas”.

Em seguida, realizamos o mesmo processo para análise dos *soft skills*, foi criada uma variável (PC1), que chamaremos de PC1_ *soft*, que representa o conceito de *soft skills*, essa análise consta na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise de Componentes Principais – *Soft Skills*

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_ <i>soft</i>
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

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

Conforme dados da Tabela 5, foi possível identificar que essa nova variável conseguiu agrupar 48% das variações das 20 variáveis em apenas uma.

Além disso, a análise na tabela 5 apresenta os autovalores, proporção explicada e cargas fatoriais (autovetores) em ordem de classificação do menor para o maior PC1_*soft*, que representa respectivamente do *soft skill* mais valorizado para o menos valorizado.

Essa nova variável unificada demonstra que, foi indicado pelos participantes da pesquisa que as competências que melhor representam o conceito de soft skills são: “Ética e Moralidade”, “Profissionalismo e Responsabilidade” e “Impessoalidade e imparcialidade” e as que tem menos relevância e são menos representativas são “Liderança”, “Inovação” e “Diversidade e Inclusão”.

4.4.2. Análise dos Modelos de Regressão Múltipla

Após a criação das variáveis, PC1_*Hard* e PC1_*Soft* pela PCA, elas foram usadas como variáveis dependentes nos modelos de regressão múltipla. A PCA transformou múltiplas variáveis correlacionadas em uma única variável representativa, facilitando a análise de regressão. Em vez de testar a relação de 16 variáveis (no caso dos *hard skills*) ou 20 variáveis (no caso das *soft skills*) separadas com fatores como tempo de serviço, escolaridade e gênero, foi usada apenas a PC1 para cada grupo de habilidades, ou seja, foi verificado como o conceito geral de *hard* ou *soft skills* se relaciona com variáveis explicativas.

Dessa forma, analisamos como os modelos de regressão foram conectados à PCA e, para comparar os modelos, observamos o R^2 ajustado, que indica a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, ajustada pelo número de variáveis no modelo. Um R^2 baixo sugere que o modelo não se ajusta bem aos dados ou que outras variáveis importantes não foram incluídas (Morettin, 2021).

Em seguida, para verificar as determinantes de *hard skills*, foi colocado o PC1_*hard* em função de tempo de serviço, escolaridade, gênero, economia mista, Administração direta, gratificação, salário, idade. Assim, testamos $2^8-1=511$ modelos, e o melhor modelo obtido está representado na tabela 6:

Tabela 6 - Análise de Modelos – *Hard Skills*

Modelo 62: MQO, usando as observações 1-103				
Variável dependente: PC1				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
const	-0,331264	0,721593	-0,4591	0,6472
tempo	-0,352015	0,214908	-1,638	0,1046
escolaridade	0,412379	0,231505	1,781	0,0779*
Média var. dependente	0,000000	D.P. var. dependente		2,346966
Soma resíd. quadrados	534,2731	E.P. da Regressão		2,311435
R-quadrado	0,049068	R-quadrado ajustado		0,030049
F(2, 100)	2,579984	P-valor(F)		0,080812
Log da verossimilhança	-230,9288	Critério de Akaike		467,8577
Critério de Schwarz	475,7619	Critério Hannan-Quinn		471,0592
Teste da normalidade dos resíduos				
Hipótese nula: o erro tem distribuição Normal				
Estatística de teste: Qui-quadrado(2) = 2,23344				
com p-valor = 0,327352				
Teste de Breusch-Pagan para a heteroscedasticidade				
Hipótese nula: sem heteroscedasticidade				
Estatística de teste: LM = 0,139342				
com p-valor = P(Qui-quadrado(2) > 0,139342) = 0,932701				
Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)				

Essa análise, indica que quanto maior a escolaridade a tendência é de atribuir menos valor para *hard skills*; e que quanto maior o tempo de serviço a tendência é de valorizar *hard skills*. Essas relações **não** são fortes, pois *p-valor* está acima de 0,05. Ou seja, se for mais rigoroso, nenhuma das relações é estatisticamente significativa. Isso significa que o PC1_ *hard* não é fortemente explicado por essas variáveis. Como o modelo tem um R² ajustado de apenas 3%, sabemos que outras variáveis podem influenciar mais a valorização das *hard skills*.

Em seguida, para a análise, foram incluídas todas as variáveis. No entanto, nenhuma delas apresentou um *p-valor* menor que 0,05, indicando que nenhuma delas explica significativamente PC1_ *hard* neste modelo. Nesta análise, o R² ajustado foi ainda mais baixo do que no modelo anterior, as

variáveis escolhidas não têm poder de explicação sobre o grau de importância atribuído às *hard skills* pelos gestores.

Para verificar as determinantes de *soft skills*, foi realizado o mesmo procedimento anterior foi colocado o PC1_ *soft* em função de tempo de serviço, escolaridade, gênero, economia mista, Administração direta, gratificação, gratificação com tempo, salário, idade. Assim, testamos $2^8 - 1 = 511$ modelos, e o melhor modelo obtido está representado na Tabela 7:

Tabela 7 - Análise de Modelos – *Soft Skills*

Modelo 65: MQO, usando as observações 1-103				
Variável dependente: PC1				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
const	-0,390576	1,13025	-0,3456	0,7304
tempo	-0,500288	0,247648	-2,020	0,0461**
escolaridade	0,585946	0,264602	2,214	0,0291**
econmista_outros	-1,31717	0,813769	-1,619	0,1087
genero	1,52924	0,583346	2,621	0,0102**
Média var. dependente	0	D.P. var. dependente	2,78858	
Soma resíd. quadrados	678,6402	E.P.da Regressão	2,631521	
R-quadrado	0,144395	R-quadrado ajustado	0,109472	
F(4, 98)	4,134712	P-valor(F)	0,003877	
Log da verossimilhança	-243,2468	Critério de Akaike	496,4936	
Critério de Schwarz	509,6673	Critério Hannan-Quinn	501,8294	
Teste da normalidade dos resíduos				
Hipótese nula: o erro tem distribuição Normal				
Estatística de teste: Qui-quadrado(2) = 2,44467				
com p-valor = 0,294542				
Teste de Breusch-Pagan para a heteroscedasticidade				
Hipótese nula: sem heteroscedasticidade				
Estatística de teste: LM = 5,37565				
com p-valor = P(Qui-quadrado(4) > 5,37565) = 0,250878				
Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)				

No modelo de regressão múltipla analisado, foi observado que as variáveis “tempo de serviço”, “escolaridade” e “gênero” apresentaram significância estatística, com *p-valor* menor que 0,05 na predição da variável PC1_ *soft*. Os resultados indicam que indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados tendem a atribuir menor importância às *soft skills*, indivíduos com maior

tempo de serviço (experiência) tendem a valorizar mais as *soft skills*. Além disso, observou-se que homens tendem a valorizar menos as *soft skills* em comparação com as mulheres.

A variável “sociedade de economia mista” apresentou uma tendência de valorização de *soft skills* em relação aos demais tipos de organização, mas essa relação não atingiu significância estatística, pois o *p-valor* foi maior que 0,05, portanto, não é possível afirmar com segurança que essa relação exista.

Em seguida, para a análise foram incluídas todas as variáveis. No modelo de regressão múltipla completo, foi observado que apenas a variável 'gênero' apresentou significância estatística, com *p-valor* menor que 0,05 na predição da variável PC1_*soft*. Esse resultado indica que homens tendem a valorizar significativamente menos as *soft skills* em comparação com as mulheres. Embora as variáveis “tempo de serviço” e “escolaridade” tenham apresentado tendências semelhantes às observadas no modelo simplificado, elas não atingiram significância estatística neste modelo completo ($p > 0,05$), portanto, não é possível afirmar com segurança que essas relações existam.

As variáveis incorporadas aos modelos de regressão, em ambos os contextos analisados, foram selecionadas a partir da experimentação de diferentes combinações, priorizando aquelas que demonstraram maior relevância. O objetivo foi identificar os modelos com melhor desempenho estatístico e qualidade de ajuste. A seleção final priorizou configurações com elevada precisão e com bom ajuste e o modelo mais coerente com o contexto analisado.

Adicionalmente, é importante verificar se os pressupostos da regressão linear múltipla, como a normalidade dos resíduos e a homocedasticidade (ausência de heterocedasticidade) estão sendo satisfeitos. O teste de Breusch-Pagan verifica se a variância dos erros é constante ao longo dos valores das variáveis independentes (Morettin, 2021). Se a variância não for constante (heterocedasticidade), as estimativas dos coeficientes podem ser ineficientes. O teste de normalidade dos resíduos verifica se os erros do modelo seguem uma distribuição normal. Se os resíduos não forem normalmente distribuídos, as inferências estatísticas podem ser comprometidas (Morettin, 2021).

Nos modelos de regressão, quando consideramos a análise para *hard skills*, o teste de normalidade dos resíduos e o teste de Breusch-Pagan para heterocedasticidade indicaram não haver evidências estatísticas para rejeitar as hipóteses nulas de normalidade e homocedasticidade. Da mesma forma, nos modelos de regressão na análise para *soft skills*, os testes de normalidade e heterocedasticidade não apontaram violações significativas dos pressupostos. Isso indica que os modelos de regressão são adequados em termos de distribuição dos resíduos e variância constante.

4.4.3. Análise de Regressão – Associação entre características dos respondentes e a percepção sobre *Hard e Soft Skills*

A questão 19 do questionário investigou se os participantes consideravam adequadas suas *hard e soft skills* para o exercício das atividades de gestão e fiscalização. Para essa análise, dois respondentes foram excluídos: um por não ter respondido à questão 19 e outro por ter sido identificado como outlier. Com isso, a amostra final utilizada nas regressões passou a ser de 101 participantes.

Na análise por Mínimos Quadrados Ordinários - MQO, a variável dependente foi a autoavaliação das *hard skills*. Os resultados indicam que o tempo de atuação na fiscalização e o gênero apresentaram associação estatisticamente significativa com a percepção de habilidades técnicas conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Regressão linear para avaliação de *hard skills*

Modelo MQO, usando as observações 1-101				
Variável dependente: Q19				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
const	3,91908	0,161337	24,29	2,91e-043***
genero	-0,310597	0,144309	-2,152	0,0338**
tempo	0,121276	0,0616257	1,968	0,0519*
Média var. dependente	3,950495	D.P. var. dependente		0,668973
Soma resíd. quadrados	41,67875	E.P.da Regressão		0,652145
R-quadrado	0,068683	R-quadrado ajustado		0,049676
F(2, 98)	3,613652	P-valor(F)		0,030604
Log da verossimilhança	-98,61377	Critério de Akaike		203,2275
Critério de Schwarz	211,0729	Critério Hannan-Quinn		206,4036

Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)

Os resultados indicam que homens tendem a se considerar menos habilidosos tecnicamente, em comparação às mulheres (coef. = -0,311; p = 0,0338), e que maior tempo de atuação na fiscalização está positivamente associado a uma autoavaliação mais elevada das *hard skills* (coef. = 0,121; p = 0,0519), ainda que próximo ao limiar de significância estatística.

A regressão com a variável dependente referente às *soft skills* incluiu, além de gênero e tempo na área, os fatores escolaridade e vínculo institucional (economia mista vs. outros), conforme os resultados apresentados na Tabela 19.

Tabela 9– Regressão linear para avaliação de *soft skills*

Modelo : MQO, usando as observações 1-101				
Variável dependente: Q19				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
const	3,87711	0,300988	12,88	1,21e-022***
genero	-0,456756	0,153453	-2,977	0,0037***
tempo	0,202533	0,0653881	3,097	0,0026***
escolaridade	-0,129948	0,0690714	-1,881	0,0630*
economista_outros	0,412345	0,221188	1,864	0,0653*
Média var. dependente	4,009901	D.P. var. dependente		0,741553
Soma resíd. quadrados	45,12861	E.P.da Regressão		0,685631
R-quadrado	0,179332	R-quadrado ajustado		0,145138
F(4, 96)	5,244473	P-valor(F)		0,000729
Log da verossimilhança	-102,6298	Critério de Akaike		215,2596
Critério de Schwarz	228,3352	Critério Hannan-Quinn		220,5529

Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)

Assim como observado nas *hard skills*, homens tendem a se autoavaliar com menor competência comportamental (coef. = -0,457; p = 0,0037), e mais tempo de experiência está positivamente associado à percepção de maior habilidade em *soft skills* (coef. = 0,203; p = 0,0026).

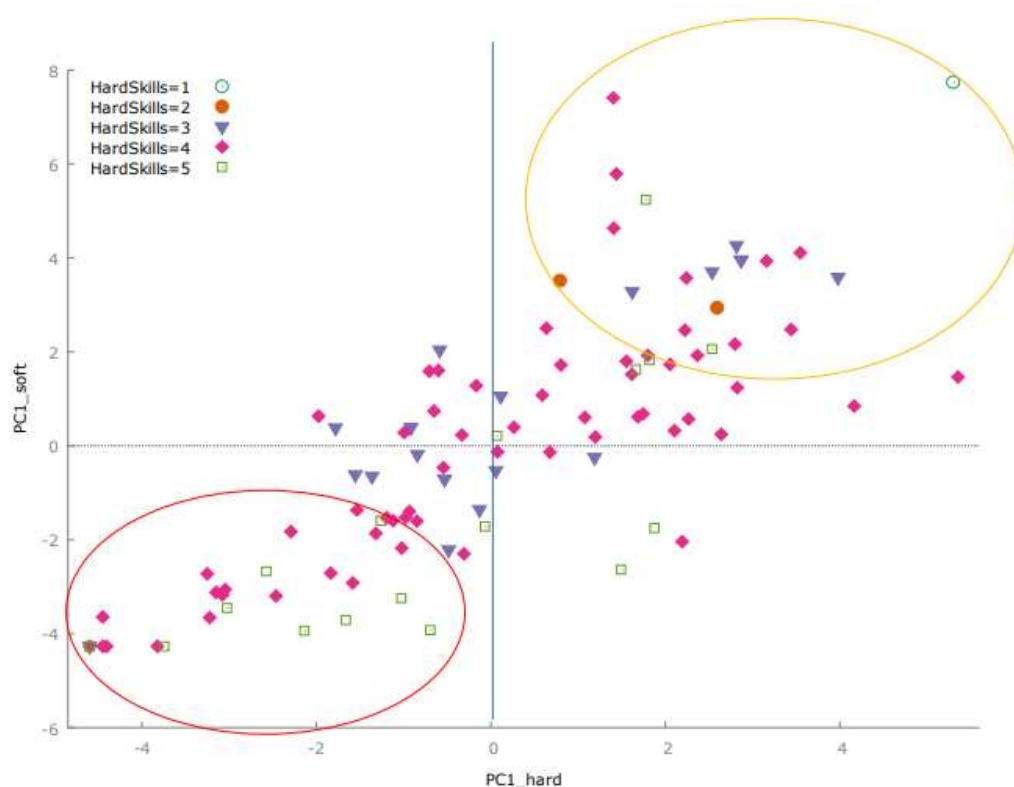
Adicionalmente, houve tendência de que maior escolaridade esteja associada a uma percepção mais crítica das próprias *soft skills* (coef. = -0,130; p = 0,0630). Por outro lado, os respondentes vinculados a instituições de economia mista apresentaram maior autoavaliação em *soft skills* (coef. = 0,412; p = 0,0653), ainda que próximo ao limiar de significância estatística.

A questão 19 também foi analisada relacionando os fatores extraídos da PCA tanto para PC1_ *hard* quanto para PC1_ *soft*. Como os componentes principais

são inversamente correlacionados com as variáveis originais, interpreta-se que valores negativos indicam o grupo de respondentes que consideram possuir as *skills* altamente adequadas.

Na análise relacionando os fatores extraídos da PCA_ *hard* com questão 19, que era sobre apresentar as *hard skills* necessárias para atuação na área de gestão e fiscalização, a Figura 8 contém o gráfico que representa essa análise.

Figura 8 – Relação dos *Hard Skills* na análise de componentes principais.



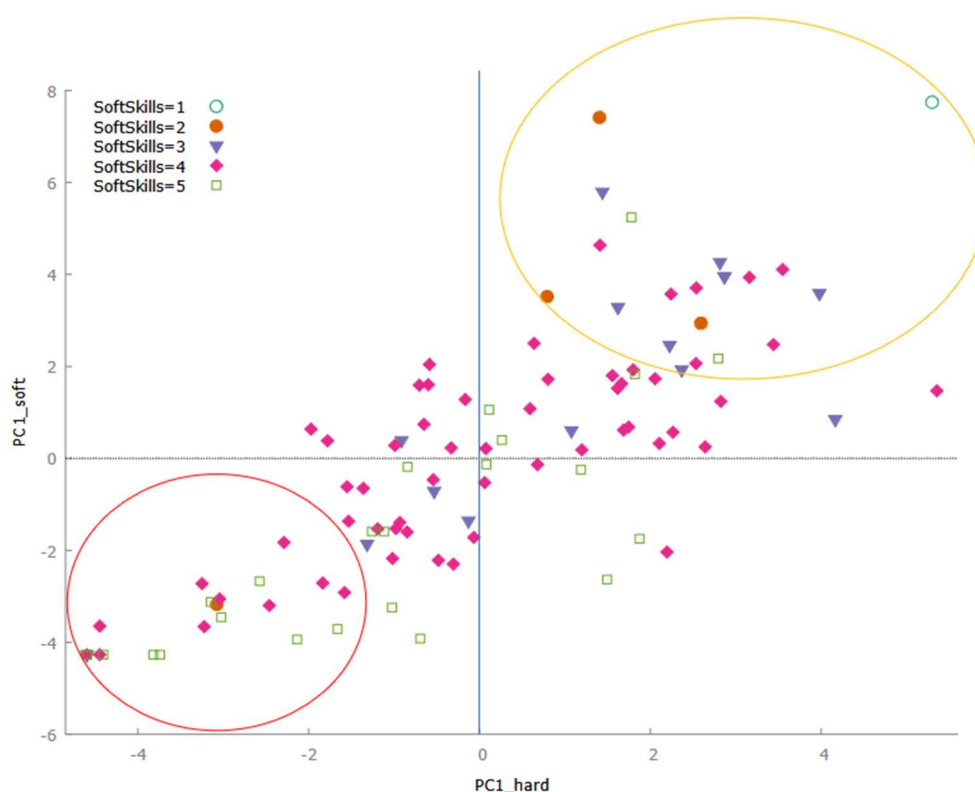
Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)

Na Figura 8, o grupamento no círculo vermelho, presente no quadrante inferior esquerdo, reúne os participantes que ao responder à questão 19 indicaram possuir as *hard skills* de forma altamente adequada e que também atribuem alta importância para essas *skills* representados na *PC1_hard*. Esse agrupamento negativo nos componentes principais - lembrando que os valores menores (ou negativos) indicam melhor adequação - é consistente com a atribuição de alta relevância a essas competências. Essa relação inversa, onde escores negativos em *PC1_hard* simbolizam um alto nível de autoconfiança quanto ao domínio das competências, reforça que esses respondentes não só

percebem sua habilidade como adequada, mas também reconhecem a importância estratégica desse conjunto de *skills* para a atuação profissional na área em questão.

A mesma análise foi realizada relacionando os fatores extraídos da PCA_*soft* com a questão 19, no entanto, considerando as *soft skills*. A figura 9 contém o gráfico que representa essa análise.

Figura 9 – Relação dos *Soft Skills* na análise de componentes principais.



Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)

Do mesmo modo, na Figura 9, o agrupamento no círculo vermelho, presente no quadrante inferior esquerdo, reúne os participantes que ao responder à questão 19, indicaram que possuem as *soft skills* de forma altamente adequadas e que também atribuem alta importância para esses *skills* representados na PC1_*soft*, o que nos indica que eles se avaliam de maneira positiva e percebem possuir os *soft skills* adequados para o desenvolvimento das atividades.

Para as figuras 8 e 9, no canto superior direito o agrupamento no círculo amarelo, se concentram os respondentes que acreditam ter médio/baixo nível de desenvolvimento das *skills* e tendem a atribuir uma importância menor para as

hard e soft skills, sugerindo uma percepção menos relevante da necessidade dessas competências. O gráfico apresenta os contrastes de posicionamento em que de um lado no círculo vermelho, temos aqueles participantes confiantes em suas habilidades e do outro, no círculo amarelo, aqueles que na autoavaliação, enfrentam desafios e talvez necessitem de mais ações de treinamento ou desenvolvimento de *hard e soft skills*.

4.4.4. Testes adicionais

Para avaliar diferenças entre *hard e soft skills*, foi utilizado o Teste dos Sinais de Wilcoxon. O Teste de Wilcoxon é um teste estatístico não paramétrico, que quer dizer que a distribuição não precisa ser normal, utilizado para comparar duas amostras relacionadas, avaliando se suas medianas diferem significativamente (Siegel, 2006). Esse teste é uma alternativa ao teste *t* pareado, quando os dados não seguem uma distribuição normal. A hipótese nula do teste assume que não há diferença significativa entre as medianas das duas amostras comparadas (Siegel, 2006).

O resultado do Teste de Wilcoxon, está apresentado na Tabela 10 cuja interpretação desse teste está relacionada ao *p-valor* obtido. Quando o *p-valor* é menor que 0,05, rejeita-se a hipótese nula, indicando que há uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos comparados. Por outro lado, se o *p-valor* for maior que 0,05, não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, o que significa que não se pode afirmar que exista diferença significativa entre os grupos.

Tabela 10 - Resultados dos Testes *Hard Skills* vs *Soft Skills* (Teste de Wilcoxon)

Questão	n	W+	W-	Valor esperado	Variância	z	P-valor
Q19 (Hard vs Soft Skills)	29	1055	1497	1276	56397,3	-0,9285	0,3532
Q22 (Hard vs Soft Skills)	31	1353,5	1343,5	1348,5	59126,8	0,0185	0,9852
Q23 (Hard vs Soft Skills)	21	920	1033	976,5	45559,6	-0,2624	0,793

Fonte: Dados da Pesquisa analisados no Gretl (2024)

Dessa forma, considerando os dados apresentados na Tabela 10, quando a análise considerada a pergunta 19 da pesquisa que questionava aos

participantes se eles consideravam os *hard* e *soft skills* adequados para realização das atividades de gestão e fiscalização de contratos e o resultado demonstra que não há diferença significativa na percepção de *hard* e *soft skills* adequados pelos participantes. A pergunta 22 da pesquisa questionava se a empresa incentivava o desenvolvimento dos *skills* e o resultado sugeriu que os gestores não percebem uma diferença entre o incentivo ao desenvolvimento de *hard* e *soft skills*. Já para pergunta 23 que questionava sobre o custeio do desenvolvimento desses *skills*, o resultado demonstrou que não há diferença no custeio ao desenvolvimento de *hard* e *soft skills*.

4.5 Análise Quantitativa Textual

Para análise do corpus textual, foram considerados os 103 questionários válidos e as suas respectivas respostas da pergunta aberta. No entanto, foram expurgadas as respostas que continham textos como “Nada a declarar”, “Nada a considerar”, “Não aplicável”, “Sem opinião formada” que não contribuiriam para análise textual proposta e não representavam opinião a favor ou contra. Diante disso, foram excluídas 16 respostas dos 103 questionários, restando 87 respostas para análise textual.

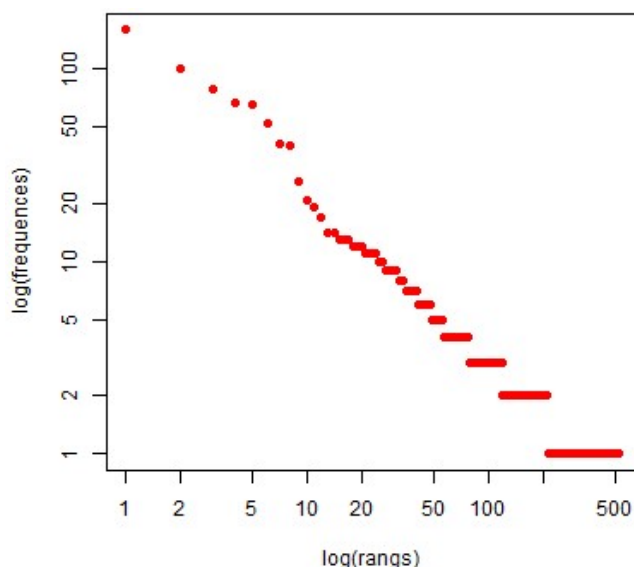
Na análise descritiva do *corpus* textual o software identifica o número de Textos e de Segmentos de texto, formas identificadas, ocorrências, e frequência de *Hapax* das respostas apresentadas. Nas 87 respostas abertas válidas, em análise inicial, foram identificados 98 segmentos de texto para análise e 1754 ocorrências com 654 tipos e *Hapax*³ de 428 – 65,44% dos formulários – 24,40% das ocorrências. O *Hapax* alto atesta que o *corpus* é composto por um conjunto

³ O termo *Hápx Legomenon* é o nome dado a uma palavra que só aparece uma vez em uma obra, conjunto de obras de um autor e em grego, o termo significa “aquilo que é dito uma vez só”. (Gonçalves; Gomes; Santos, 2024). Em análise estatística é referente ao índice de raridade, dentro de um *corpus* de respostas, encontram-se termos que só foram evocados uma vez e por uma única pessoa; esses termos com frequência mínima são chamados de *Hapax*. O índice de raridade é a proporção de *Hapax* sobre o número de termos diferentes evocados (tipos). Se a quantidade de *Hapax* dentro do *corpus* é igual à quantidade de tipos ($H/T = 1$), isso significa que o objeto não é compartilhado socialmente e o *corpus* é composto por um conjunto de respostas individuais. Se a quantidade de *Hapax* for nula (e $H/T = 0$), isso significará que nenhuma resposta é idiossincrática. (Wolter; Wachelke, 2013)

de respostas individuais (Wolter; Wachelke, 2013), reforçando a confiabilidade das respostas.

Para demonstrar graficamente a frequência e quantidade de palavras do *corpus*, conforme identificadas na análise inicial foi utilizado o diagrama de Zipf. Na Figura 10 que representa o gráfico com essa análise, o eixo y refere-se à frequência de forma e o eixo x, a quantidade de formas.

Figura 10 – Diagrama de Zipf de frequência de palavras do *corpus*.



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

O diagrama de Zipf, apresentado na Figura 10, demonstra que uma palavra teve frequência acima de 100 vezes no *corpus*. A palavra que apresentou essa frequência corresponde a preposição “de”, possuindo uma frequência de 160 vezes. Por outro lado, cerca de 300 formas apareceram apenas uma vez (*Hapax*), dentre elas estão as palavras como: “diferença”, “aperfeiçoar”, “efetividade”, “impessoalidade”, “designado”, “conformidade”, entre outras.

Considerando as informações da análise inicial, foram realizados os ajustes nos parâmetros com o objetivo de analisar elementos de linguagem que fossem realmente relevantes para entendimento do conteúdo do *corpus*. Por isso, na seleção chave das palavras foram considerados ativos os adjetivos, verbos e substantivos comuns e considerados secundários, advérbios, verbos complementares e formas complementares. E foram eliminados os pronomes demonstrativos, definidos, indefinidos, pessoais, possessivos, interrogativos,

relativo, numerais, preposições e artigos. Diante da mudança nas especificações, o número de formas diferentes e o número de *hápax* foram modificados quando comparados ao resumo geral o corpus, conforme apresentado no Quadro 4.

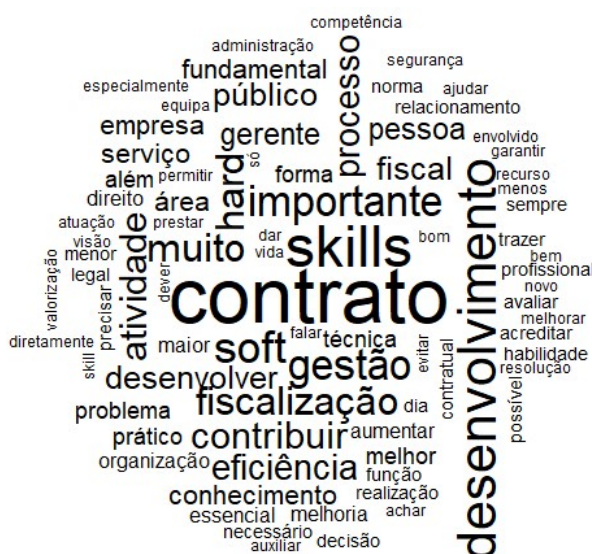
Quadro 4 - Resumo da análise estatística textual do *corpus* especificado

	<i>Corpus</i> Geral	<i>Corpus</i> Especificado
Número de textos	87	87
Número de formas lexicais	1.754	1.754
Número de formas diferentes	654	518
Número de hápax	428	307
Média de ocorrências por texto		20,16

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da pesquisa através do IRaMuTeQ (2025)

Para visualização da frequência dos elementos de linguagem utilizados nas respostas, foi utilizada a nuvem de palavras, que tem por objetivo realizar o agrupamento e a organização gráfica das palavras em função da frequência de utilização. Apesar de se tratar de uma análise considerada mais simples, permite uma identificação das palavras-chave utilizadas no texto analisado. (Camargo; Justo, 2013) e contribui para análise estatística qualitativa das respostas. Nesse contexto, na representação gráfica de uma nuvem de palavras, as palavras mais frequentes ou relevantes em um texto ou conjunto de dados aparecem maiores ou mais destacadas, mostradas por meio do tamanho ou estilo de sua fonte, enquanto as menos frequentes são exibidas em tamanhos menores.

Figura 11 – Nuvem de Palavras com as palavras Ativas e Secundárias



Fonte: Dados da Pesquisa analisados através do IRaMuTeQ, 2025.

Dessa forma, no gráfico de análise de similitude apresentado na Figura 12, as palavras mais relevantes aparecem como nós (ou pontos) maiores, enquanto as conexões entre palavras são representadas por linhas que indicam a coocorrência entre elas. Quanto mais forte a conexão, mais espessas ou destacadas as linhas.

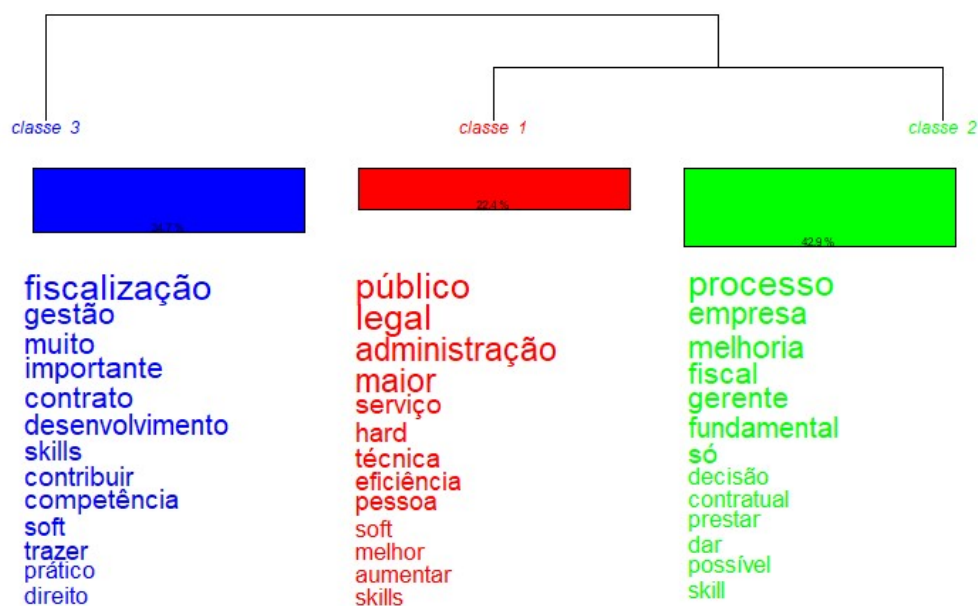
Observa-se que a análise de similitude evidencia os vocábulos de maior frequência, que já foram destacados na nuvem de palavras, e apresenta as palavras com as quais se conectam e organizam por grupos e conexões, e demonstram as interações entre os grupos. Dessa forma, é possível perceber que o grupo em destaque é do termo “contrato”, gerando conexões com outros grupos de palavras a partir de “desenvolvimento”, “fiscalização” e “conhecimento”. E “fiscalização” se conecta a “*skills*” e “eficiência”.

Considerando as análises aqui realizadas, temos que dentre os termos relacionados a “*Skills*”, o termo “*soft*” foi mais mencionado do que a palavra “*hard*”, e a palavra “desenvolver” também foi muito associada ao termo “*skills*”. O termo “*soft*” foi relacionado aos termos “aumentar”, “permitir”, “prático” e “ajudar”. Enquanto, o termo “*hard*” foi relacionado a “valorização”, “contratual”, “vida” e “direito”.

Para complementar a análise de similitude e demonstrar mais as classes de palavras, realizamos a análise CHD - *Cluster Hierarchical Dendrogram* ou Classificação Hierárquica descendente, que é um método de análise estatística que agrupa dados com base em suas semelhanças ou distâncias (IRAMUTEQ, 2024). O dendrograma é particularmente útil para visualização e interpretação dos resultados, pois permite identificar facilmente a estrutura de agrupamento dos dados e a hierarquia entre os grupos, nesse caso, das palavras com base na similaridade semântica, ajudando na análise de sentimentos e opinião (Camargo; Justo, 2013).

Para a análise CHD apresentada na Figura 13, optou-se pela classificação simples que se baseia nos segmentos de texto delimitados automaticamente pelo programa. Dessa forma, foram analisados 98 segmentos de texto, que resultaram em 3 classes, onde foram classificados 49 segmentos (50%).

Figura 13 – Dendrograma das classes resultantes da CHD.



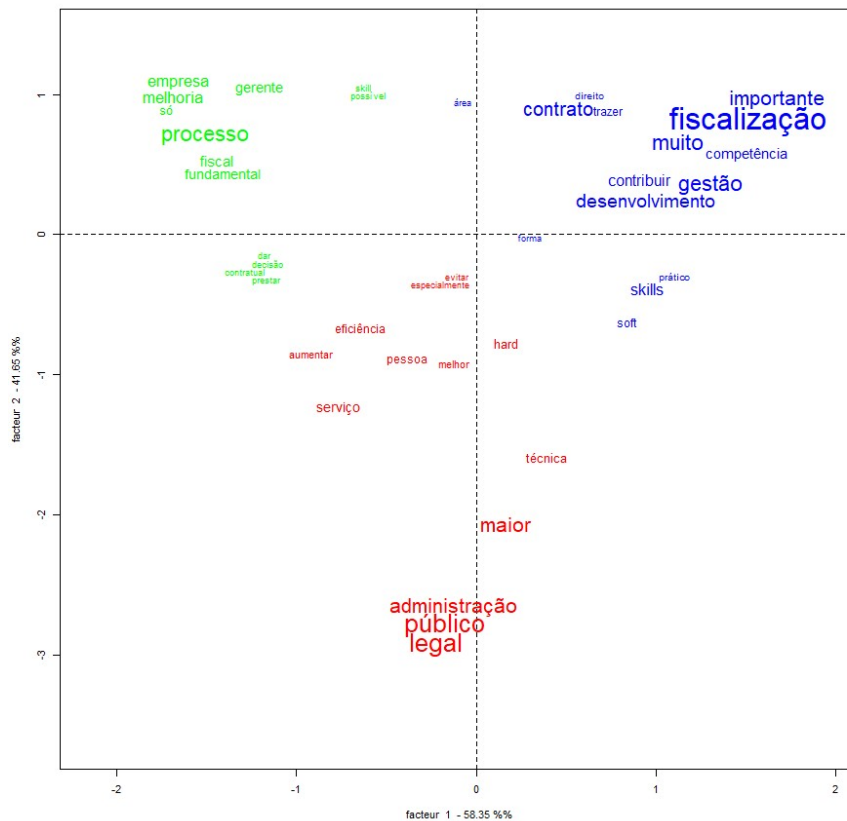
Fonte: Dados da Pesquisa analisados através do IRaMuTeQ, 2025.

No dendrograma resultante da CHD apresentado na Figura 13, ao mesmo tempo que os termos são classificados por semelhança entre si, eles também são sequenciados pela sua frequência no *corpus* de análise, e a diminuição das fontes ao longo da classificação, para apresentar a frequência, sendo do termo mais frequente para o menos frequente dentro da classe.

A partir da CHD, é possível a apresentação fatorial chamada de AFC - Análise Fatorial de Correspondência, em que é possível visualizar a distribuição das classes e como se relacionam entre si e a relevância dos termos de cada classe destacada pelo tamanho da fonte.

A Figura 14, que apresenta a AFC - Análise Fatorial de Correspondência, é possível perceber uma clara separação dos temas abordados pelas palavras apresentadas nos diferentes quadrantes, facilitando a identificação de padrões e associações relevantes nas respostas do questionário. A proximidade entre palavras no gráfico, sugere que elas compartilham significados ou contextos similares, ajudando a identificar e relacionar com as classes da CHD.

Figura 14 – Associação das classes de palavras pela AFC.



Fonte: Dados da Pesquisa analisados através do IRaMuTeQ, 2025.

Na análise das classes, e com base no gráfico da análise fatorial de correspondência, podemos perceber que a classe 3 – azul contém palavras relacionadas à fiscalização, gestão e competências sugerindo que os segmentos de texto das respostas abordaram temas como a importância da fiscalização e gestão em contextos profissionais, do desenvolvimento de *soft skills*. Na classe 1 - vermelho, estão as palavras relacionadas à administração pública, eficiência e *hard* e *soft skills*, sugerindo que os segmentos de texto focaram em aspectos da administração pública, eficiência nos serviços e do desenvolvimento de *hard* juntamente com *soft skills*. Na classe 2 – verde, as palavras são relacionadas a processos empresariais, tomada de decisão e melhorias, sugerindo o foco dos segmentos de texto em processos dentro das empresas, decisões gerenciais e a importância do processo de melhoria contínua.

4.6 Análise de Conteúdo

Para a realização das análises dos dados coletados através do questionário aplicado, 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). Essa análise tem por objetivo a análise qualitativa das respostas à pergunta de opinião aplicada no questionário: *Como você avalia que o desenvolvimento de hard e soft skills na área de gestão e fiscalização de contratos pode contribuir para a eficiência administrativa?* Para tal, foram aplicadas as três etapas propostas por Bardin (2011): a Pré-análise; a exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Portanto, sendo possível atingir os principais objetivos da análise de conteúdo que é garantir rigor metodológico para validar resultados e explorar profundamente, de modo que seja possível com o tratamento das mensagens, e inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio, por exemplo (Bardin, 2011).

Foi realizada inicialmente a pré-análise, cujo objetivo é realizar a organização do material obtido na pesquisa, de modo a identificar preliminarmente material relevante para análise. Em seguida, foi realizada a exploração do material, com o objetivo de categorizar os dados obtidos. E para finalizar, foi realizada o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, com objetivo de significação das mensagens sendo o momento de intuição, análise crítica e reflexiva.

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, com o objetivo de realizar uma análise qualitativa, em que as respostas foram classificadas com posicionamento favorável/positivo, desfavorável/negativo ou neutra (Bardin, 2011). Em seguida, as respostas foram categorizadas com base na abrangência considerando se a resposta mencionava *hard skills*, *soft skills*, ambos os *skills*, ou nenhum dos *skills*, que chamamos de generalista. Essa categorização das respostas está demonstrada no Quadro 5:

Quadro 5 - Categorização da Análise de Conteúdo

Ordem	Direção e Posicionamento	Abrangência
n_001, n_002, n_003, ... n_115	posic_1 = positivo/favorável posic_2 = negativo/desfavorável posic_3 = neutro	<i>Hard skills</i> = menciona <i>hard skills</i> <i>Soft skills</i> = menciona <i>soft Skills</i> Ambos <i>skills</i> = menciona ambos <i>skills</i> generalista = não menciona diretamente nenhum <i>skill</i>

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Com base na categorização apresentada no Quadro 5, 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 a 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 será aprofundada a análise das respostas com posicionamento positivo.

Com base na categorização por *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 o desenvolvimento de competências.

Além da categorização, foi utilizada a associação com os dados biopsicossociais, gênero e formação escolar e acadêmica levantados como forma de tornar visível a relação do posicionamento nas respostas de opinião com essas variáveis. Para tal, os dados foram categorizados conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Categorias de dados Biopsicossociais

Dados Biopsicossociais	Faixas	Variável
Gênero	Masculino	*genero_1
	Feminino	*genero_2
Formação Escolar e Acadêmica	Nível Médio/Técnico	*escola_1
	Superior	*escola_2
	Especialização	*escola_3
	Mestrado	*escola_4
	Doutorado	*escola_5

Fonte: Elaboração Própria, 2025.

Com a inclusão dos dados biopsicossociais, podemos perceber, conforme Quadro 7, que tanto homens quanto mulheres apresentaram uma maior quantidade de respostas com posicionamento positivo. No entanto, com base no número total de participantes do gênero feminino a proporção de respostas positivas das mulheres é relativamente maior em relação à dos homens.

Quadro 7 - Análise Categorias e dados Biopsicossociais

Posicionamento	Gênero	Escola	Abrangência				Total Geral
			Hard Skills	Soft Skills	Ambos Skills	Generalista	
*posic_1	*genero_1	*escola_1		1	2	5	8
		*escola_2			8	10	18
		*escola_3		2	2	21	25
		*escola_4			1	4	5
		*escola_5			2	1	3
	*genero_2	*escola_1				4	4
		*escola_2	1	1	3	7	12
		*escola_3				9	9
		*escola_4				2	2
Total Geral			1	4	18	63	86

Fonte: Elaboração Própria 2025

As respostas coletadas e categorizadas foram interpretadas e confrontadas teoricamente, de maneira a apresentar as etapas da análise de conteúdo.

Categoria: *Hard Skills*

Nessa categoria o respondente associou as *hard skills* à capacitação técnica e considerou como indispensável para o desempenho eficaz das

atividades de gestão e fiscalização de contratos. Por exemplo, destaca-se a resposta n_027, que afirma que *"o treinamento contínuo e o conhecimento aprofundado em áreas específicas, como por exemplo o Direito, face todo arcabouço legal que permeia a atividade de gestão e fiscalização contratual, emergem como fatores cruciais para a execução das atividades."*

Categoria: *Soft Skills*

Nessa categoria, os respondentes destacaram as *soft skills* como fundamentais para o sucesso em atividades de gestão e fiscalização de contratos. As *soft skills* foram valorizadas principalmente por promoverem uma comunicação eficaz, essencial para fortalecer as relações entre as partes relacionadas na gestão e fiscalização contratual. As *soft skills* também foram destacadas como indispensáveis para o trabalho em equipe, resolução de problemas e construção de relacionamentos sólidos entre colegas e superiores. Como podemos identificar, por exemplo, na resposta n_002 *"De suma importância, pois uma comunicação eficaz faz a diferença na relação contratante x contratada, além de desenvolver o trabalho em equipe e a tratativa de resolução de problemas"*. Além disso, algumas respostas sugeriram que a aplicação eficiente de *soft skills* mitiga riscos e de desperdícios de recursos, além de possibilitar que os contratos sejam adequadamente acompanhados e possam cumprir a finalidade original para que as organizações alcancem os resultados desejados, como é possível destacar na resposta n_089 *"Os soft skills são desenvolvidos em trilhas de desenvolvimento e devem ser utilizados por todos os empregados envolvidos em atividades de gerenciamento e/ou fiscalização de contratos, garantindo eficiência, resultado e conformidade."*

Categoria: *Ambos Skills*

Quanto à categoria *Ambos Skills*, os respondentes consideram que para a 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. Podemos destacar a resposta n_001, que fala sobre a importância de aplicar essas competências de forma integrada: *"É muito importante o desenvolvimento constante de hard e soft skills na administração pública e o desenvolvimento equilibrado de ambas as habilidades é fundamental para a eficiência administrativa."*

Categoria: Generalista

A categoria generalista, abrange as respostas que não mencionam separadamente nenhum *skills* e nem ambos. São respostas de posicionamento positivo geral, em que não é possível categorizar nas opções anteriores. Como indicado na resposta n_023 que aponta que *"A eficiência é intimamente ligada à capacitação dos envolvidos no processo; a baixa capacitação dos envolvidos pelo lado do poder público impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados."*

4.7 Discussão dos Resultados

A partir dos resultados obtidos na pesquisa com gerentes e fiscais de contratos na Administração Pública federal, é possível construir uma discussão rica sobre as percepções dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização contratual sobre as *hard skills* e *soft skills*. Por isso, a seguir serão trazidos os principais achados da pesquisa e a relação com as bases que forneceram sustentação teórico-prática ao trabalho, em que podemos identificar informações importantes e as implicações dos achados para a eficiência administrativa.

Inicialmente, é importante destacar que, face à ausência de números oficiais sobre o quantitativo de profissionais na Administração Pública que atuam com gestão e fiscalização contratual e a dificuldade de acesso, por se tratar de uma população restrita, e não se trata de ocupação, mas sim de uma das muitas atividades que podem ser exercidas pelos servidores e empregados públicos, o número de 103 respondentes é representativo. E mesmo sem ser um número elevado, os dados obtidos oferecem uma base consistente para as análises

realizadas. E a coerência, representatividade e confiabilidade dos dados da pesquisa foram comprovadas pelo teste de Alfa de Cronbach e a análise de *Hapax*.

Quanto aos resultados dos dados biopsicossociais e caracterização da Administração Pública, destacam-se os dados de gênero, faixa etária e escolaridade. Quando os dados do questionário aplicado são comparados com o do Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público publicado com base no PNADc em 2024 pela República.org, podemos identificar algumas convergências. Considerando o gênero, foi possível identificar que a amostra do questionário da pesquisa foi constituída majoritariamente por respondentes do sexo masculino, esse resultado encontrado é condizente com o identificado pelo Anuário de 2024 (Campagnac *et al.*, 2024). Apesar do anuário identificar o serviço público brasileiro como predominantemente feminino, quando analisada especificamente a esfera federal, em que temos a maior parte dos respondentes do questionário da pesquisa, essa relação é inversa, e a força de trabalho feminina é percentualmente menor.

Quanto à idade, os dados biopsicossociais refletiram outro aspecto de similaridade com o Anuário de Pessoas no Serviço Público de 2024, que identificou que, no perfil etário existe a predominância de profissionais públicos entre com idades entre 30 e 49 anos. Os resultados do questionário revelaram que aproximadamente 64% dos respondentes pertenciam a essa faixa. Com relação à escolaridade a pesquisa revela dados compatíveis com o Anuário de que profissionais públicos estão mais escolarizados, isso porque 88% dos respondentes reportaram ter ensino superior completo ou um nível de estudos superior à graduação tanto *lato sensu* (especialização) quanto *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

Considerando a análise da percepção de importância realizada na estatística descritiva e nas Análises de Componentes Principais podemos identificar que os *hard skills* mais valorizados e que melhor representam os conceitos foram “embasamento em evidências”, “procedimentos e padrões” e “conhecimento legal”. Essas competências envolvem a capacidade de registrar, comprovar e ter transparência nas atividades realizadas, bem como de

desenvolver, implementar e seguir protocolos que padronizam o processo sempre observando os limites legais estabelecidos. A valorização dessas *skills* reafirma o que enfatiza e recomenda a OCDE (2017) para aumento da eficiência e a transparência no setor público. Por outro lado, nas análises das *hard skills*, “Competências Políticas”, “Competências Comerciais e de Negócios”, “Planejamento Estratégico” e “Análise Estatística e Processamento de Informações” foram as menos valorizadas. Esse resultado contrasta, por exemplo, com o posicionamento da OCDE (2017), que defende que um forte letramento em dados pode reduzir desperdícios e acelerar a implementação de melhorias e visão política pode ajudar a melhorar a gestão pública.

Quanto aos *soft skills*, os mais valorizados e que melhor representam os conceitos foram “Ética e Moralidade”, “Profissionalismo / Responsabilidade” e “Impessoalidade e Imparcialidade”. As competências mencionadas são fundamentais e indispensáveis no exercício da função pública e expressam alguns dos princípios básicos da Administração Pública previstos no artigo nº 37 da Constituição Federal. A valorização dessas *soft skills* reflete uma forte orientação aos valores éticos, integridade e a legitimidade das práticas na gestão e fiscalização de contratos. Esse resultado reforça a importância do que é previsto na Constituição e que essas *soft skills* são o mínimo esperado para os servidores públicos.

Em contrapartida, as *soft skills* “Diversidade e Inclusão”, “Inovação” e “Liderança” foram indicadas como de menor relevância. Esse resultado pode ser um reflexo de uma cultura muito rígida e burocrática baseada em evidências, e da necessidade de seguir procedimentos e padrões, bem como o rigor das estruturas hierárquicas na Administração pública, que pode estar afastando as oportunidades de diversidade e inovação. Considerando o arcabouço formal, a desvalorização da *skill* “Diversidade e Inclusão” e “Inovação” vai no sentido contrário de diversas ações bem recentes de diversas esferas para fomento da diversidade, inclusão e inovação tecnológica, como, por exemplo, o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais Federais, ações de equidade e o fomento a inovação tecnológica previstos na Lei nº 14.133/21 – NLLC. Além disso, os gerentes e fiscais de contrato, precisam estar aptos a

compreender esse universo de diversidade, de inclusão e de inovação tecnológica para que sejam capazes de promover um ambiente de trabalho com essas características e no âmbito dos contratos sejam capazes de fiscalizar adequadamente o que for previsto que abarque essas temáticas.

A desvalorização das *soft skills* “Diversidade e Inclusão”, “Inovação” e “Liderança” pode refletir uma resistência à mudança, à diversidade de ideias e a promoção de ambientes colaborativos, e incentivo ao desenvolvimento de novos líderes com perfis mais transformacionais. E esse resultado é bastante relevante de ser trabalhado, uma vez que, embora a padronização e o rigor técnico sejam fundamentais, o equilíbrio com práticas inovadoras e uma cultura de liderança transformadora e um ambiente de diversidade e inclusão são essenciais para promover mudanças significativas e avanços na atividade de gestão e fiscalização contratual.

Na análise dos modelos de regressão múltipla, verificou-se que os modelos para *hard skills* apresentaram como resultado, quanto ao tempo de serviço que, quanto maior o tempo de serviço a tendência é de valorizar *hard skills* e quanto à escolaridade, a tendência é quanto maior a escolaridade a tendência é de dar menos valor para *hard skills*. Essas relações não são fortes, e têm um baixo poder explicativo, em que o R^2 ajustado foi de aproximadamente 3%, e, mesmo testando diversos modelos que culminaram em 511 combinações, nenhuma variável independente alcançou significância estatística robusta. Isso sugere que a valorização dos *hard skills* pode ser influenciada por fatores não capturados neste estudo ou que a percepção sobre *hard skills* seja mais homogênea entre os profissionais.

Nessa mesma análise, no entanto, considerando as *soft skills*, o modelo apresentou resultados mais expressivos indicando que as variáveis “tempo de serviço”, “escolaridade” e “gênero” são estatisticamente significativas (com p-valores abaixo de 0,05). Considerando a variável tempo de serviço, isso pode indicar que os profissionais que atuam em gestão e fiscalização contratual com maior tempo de serviço ou na atividade, tendem a atribuir maior importância às *soft skills*, provavelmente devido à experiência acumulada e ao reconhecimento dos desafios operacionais que requerem maior desenvolvimento de *soft skills*.

Considerando a variável escolaridade, os resultados indicam que os respondentes com níveis educacionais mais elevados tendem a valorizar menos os *soft skills*, o que pode remeter a uma orientação técnica mais acentuada ou a uma percepção crítica decorrente de formação avançada levando a uma priorização das *hard skills* em detrimento das *soft skills*, que podem ser vistas apenas como complementares ou de menor importância. No entanto, atualmente quase todas as empresas exigem uma combinação apropriada de *hard skills* e *soft skills*, independentemente da atividade executada pelo profissional. Isso porque, se entende que desenvolvimento de *hard* e *soft skills* precisam andar juntos e de forma equilibrada e de nada adianta *hard skills* muito boas e bem desenvolvidas, se as *soft skills* não forem desenvolvidas em conjunto para realizar a atividade (Purwanto *et al.*, 2021).

Com relação à análise de *soft skills* considerando a variável gênero, os resultados evidenciaram que homens tendem a valorizar menos as *soft skills* em comparação às mulheres. Esse resultado possivelmente está refletindo diferenças culturais e percepções de gênero enraizadas em questões biológicas, em que as *soft skills* são mais femininas e *hard skills* são mais masculinas, o que cria limites entre homens e mulheres, inatos à sua biologia. No entanto, não há nada que evidencie que isso seja verdade. (Hong, 2016). Esses achados dialogam com a ideia de que as percepções são moldadas tanto por bagagem profissional quanto por fatores culturais.

Quanto aos resultados obtidos na análise quantitativa textual, o alto índice de Hapax indica que as respostas possuem um caráter bastante individual, evidenciando a diversidade de expressões e apontando para a riqueza do conteúdo textual (Wolter; Wachelke, 2013). Nessa análise também podemos identificar que termos específicos como “contrato”, “*skills*”, “desenvolvimento”, “gestão” e “fiscalização” figuraram como palavras centrais na nuvem, o que evidencia a importância do desenvolvimento de *skills*. E do mesmo modo, na análise de similitude, os termos ligados de forma centralizada foram “contrato”, “fiscalização”, “*skills*”, “soft” e “hard”, o que reforça a tendência dos respondentes atribuírem alta importância às *skills* para atuação na gestão e fiscalização contratual. Dessa forma, a diversidade e a variabilidade dos termos presentes

nessa análise corroboram a ideia de que, embora haja uma tendência positiva quanto ao desenvolvimento de *skills*, os respondentes apresentam suas percepções individuais, destacando a heterogeneidade de visões mesmo que a população seja de profissionais que tenham em comum atuação como gerentes e fiscais de contrato.

A análise de conteúdo indicou que a maioria dos profissionais possui uma visão bastante favorável ao desenvolvimento de *hard e soft skills*, revelando a predominância de percepções positivas e um ambiente amplamente favorável. Essa visão positiva também se refletiu na associação com dados biopsicossociais, onde as respostas das mulheres, proporcionalmente, demonstraram maior entusiasmo em relação ao desenvolvimento de competências. A maioria das respostas foi categorizada dentro de "Generalista", esse resultado sugere uma tendência de valorização de competências mais amplas, que englobam tanto *hard* quanto *soft skills*, sem especificar as *skills* isoladamente. Esse resultado vai ao encontro do desenvolvimento contínuo de *hard e soft skills* tem efeito significativo na performance das organizações. E destaca a importância de continuamente desenvolver e aprimorar *hard e soft skills*. (Asbari, 2024).

Em síntese, os resultados desta pesquisa destacam a importância de uma abordagem integrada para o desenvolvimento de *hard e soft skills* dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização contratual. A robustez dos instrumentos empregados, a caracterização da amostra e a análise dos dados levantados apontam convergências com achados de estudos anteriores, mas também evidenciam divergências que apontam para lacunas no reconhecimento e na valorização de determinadas competências. Esses resultados são importantes para projetar, ajustar ou justificar políticas de desenvolvimento dos profissionais que atuam na gestão e fiscalização contratual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu pesquisar, levantar e analisar as *hard e soft skills* direcionadas especificamente para a atividade de gestão de contratos e fiscalização na administração pública no Brasil, e apontar a importância da

valorização dessas competências não apenas como uma preocupação com a eficácia operacional, mas também com os aspectos mais amplos tanto comportamentais como éticos, que sustentam a confiança, a transparência e a qualidade na gestão pública.

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 e diante dos resultados levantados, é possível desenvolver as *hard* e *soft skills* de gerentes e fiscais de contratos de forma mais assertiva e mais alinhadas com as necessidades reais, com as tendências e recomendações de organismos internacionais. Além disso, no contexto geral, o mercado requer cada vez mais profissionais mais qualificados capazes de enfrentar desafios complexos e adaptados às constantes inovações. Essa exigência também se reflete na Administração pública, tendo em vista, que contar com uma equipe altamente capacitada garante uma gestão mais eficaz, melhora a prestação de serviços e fortalece a transparência e a confiança da sociedade.

Ao realizar o levantamento e análise de *hard* e *soft skills*, considerando não somente referências nacionais mas também recomendações de organismos internacionais, como por exemplo a OCDE (2017), que tem por base as informações de diversos países associados, é possível ter uma visão mais abrangente, considerando conhecimento adquirido em grandes nações pelo mundo, já que gestão e fiscalização de contratos se trata de uma atividade estratégica. Sendo, portanto, o desenvolvimento equilibrado e contínuo de *hard* e *soft skills* crucial para o profissional que atua na gestão e fiscalização contratual.

Ainda nesse contexto, 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, implementando soluções inovadoras e elevando sua conduta profissional, proporcionando não apenas 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, produto técnico-tecnológico resultado dessa pesquisa, 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.

O estudo sobre esse tema é bastante amplo e rico, e possíveis pesquisas futuras podem investigar, por meio de metodologias quantitativas e qualitativas, de que maneira programas de capacitação que unam desenvolvimento de *hard* e *soft skills* para gerentes e fiscais de contrato de forma integrada e estruturada podem influenciar a qualidade da atividade realizada ou como o desenvolvimento de *hard* e *soft skills* de gerentes e fiscais pode agregar valor e impactar indicadores de eficiência, transparência, inovação e satisfação dos usuários e serviços prestados.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

Considerando a natureza profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ, é apresentado o produto tecnológico oriundo da pesquisa aplicada realizada, e classificado em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

O produto desenvolvido é um curso para formação profissional oriundo da pesquisa realizada sobre *hard* e *soft skills* para gerentes e fiscais de contratos para a Administração Pública. No entanto, 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. Nesse contexto, pode ser necessário adaptação para aplicação em outras esferas e órgãos.

O curso para formação profissional foi desenvolvido para profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos através de um *framework* de competências para ser desenvolvido por meio de uma trilha de aprendizagem. Isso permite também que cada entidade consiga adequar junto aos objetivos da empresa e conhecimentos específicos de negócios de cada instituição. Nesse contexto, o produto técnico dessa pesquisa visa aplicação prática.

Além disso, como a pesquisa contribui com a produção científica, o produto técnico pode ser uma ferramenta aplicada em diversas instituições na Administração Pública, de modo que possam subsidiar de forma mais assertiva as decisões de investimentos no desenvolvimento dos profissionais que atuam na atividade de Gestão e Fiscalização Contratual.

6.1 Classificação e Caracterização do Produto Tecnológico - CAPES

Com base nas especificidades demonstradas no Relatório de Produção Técnica e Tecnológica da CAPES (2019) a classificação e caracterização do produto tecnológico elaborado, se encontram abaixo:

Produtos técnicos/tecnológicos: Curso para formação profissional.

Título do produto: *Framework* de Competências para Gerentes e Fiscais de Contrato

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Discente: Fernanda Machado da Silva

Docente orientador: Prof^a. Dr^a. Caio Peixoto Chain

Programa de pós-graduação vinculado: Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 1 – Gestão de Processos, Projetos, e Tecnologias nas Organizações; 1.2. Políticas Públicas e Inovações em Processos, Produtos e Serviços;

Dissertação vinculada: Desenvolvimento de *Soft e Hard Skills* para Profissionais que atuam na área de Gestão e Fiscalização de Contratos na Administração Pública: Um *Framework* de Competências

Data da defesa: 25/04/2025

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Administração Pública/ Gestão e Fiscalização de contratos na Administração Pública.

Produtos Técnicos/Tecnológicos:

Descrição da finalidade: O produto tecnológico desenvolvido é um curso de formação profissional baseado em um *framework* de competências para desenvolvimento através de uma trilha de aprendizagem que possibilite aperfeiçoamento profissional para gerentes e fiscais de contratos.

Aderência: Este produto está inserido no contexto da Administração Pública, em especial para os profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos. No entanto, 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. Nesse contexto, pode ser necessário adaptação para aplicação em outras esferas e órgãos.

Impacto: O curso de formação profissional através do *framework* e trilha de aprendizagem possuem potencial para gerar impactos reais para a gestão e fiscalização contratual, mas isso depende da decisão das áreas gestoras de contrato em adotar o produto proposto. No caso de áreas gestoras de contrato decidirem adotar, pode ser necessário adaptar ou não a trilha de acordo com a realidade de cada instituição, bem como investir em estrutura e orientação e cultura organizacional de modo a aproveitar as vantagens da estrutura de desenvolvimento de competências proposta. Nesse contexto, o impacto tende a ser de moderado pois reflete o resultado entre a inovação do produto em si e a

capacidade dos órgãos/entidades/empresas de transformarem processos internos para aproveitar plenamente as vantagens do produto. Isso porque, o sucesso do *framework* está fortemente relacionado com investimento em estrutura física 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.

Aplicabilidade e Replicabilidade: O produto foi realizado para ser aplicado na Administração Pública, em especial para os profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos. No entanto, 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. No entanto, pode ser facilmente adaptado às demandas de outras instituições uma vez que o produto 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. Além disso, o *framework* e a trilha de aprendizagem apresentam facilidade quanto a sua aplicabilidade e replicabilidade pode ser replicado por qualquer instituição, com ou sem adaptações. Dessa forma, a aplicabilidade e a replicabilidade do *framework* e da trilha de aprendizagem demonstra-se robusta, uma vez que se fundamenta em dados concretos e na compreensão prática da atividade realizada.

Inovação: O estudo realizado permitiu levantar *hard* e *soft skills* e desenvolver um *framework* de competências que pode ser aplicado em uma trilha de aprendizagem. A realização da trilha de aprendizagem proposta possibilitará maior desenvolvimento para profissionais que atuam com gestão e fiscalização contratual além de aperfeiçoamento de competências previamente adquiridas. Grau de novidade é baixo por se tratar de instrumentos que já são amplamente utilizados. No entanto, pode ser considerado de médio porte teor inovativo considerando que considera não apenas o desenvolvimento de *hard skills* mas busca de forma harmoniosa o desenvolvimento de *soft skills* voltados para a gestão e fiscalização contratual.

Complexidade:

O produto tecnológico desenvolvido consiste em um curso de formação profissional baseado em um *framework* de competências para ser desenvolvido através de uma trilha de aprendizagem para aperfeiçoamento profissional para gerentes e fiscais de contratos. O *framework* de competências estruturado consiste no mapeamento de *hard* e *soft skills* focado especificamente nas atividades de gestão e fiscalização de contratos, indo de encontro com as necessidades reais dos profissionais que atuam na atividade. A trilha de aprendizagem foi planejada de modo a atender às demandas específicas desses profissionais, baseado no *framework* de competências, com o objetivo de promover um desenvolvimento profissional alinhado às melhores práticas e necessidades da atividade.

Nesse contexto, desenvolvimento de um curso de formação baseado em *framework* de competências a ser desenvolvido através de uma trilha de aprendizagem voltada para 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. Além disso, 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.

Descrição da Abrangência potencial: A produção tem potencial de aplicação em toda a Administração Pública, por meio das Universidades Corporativas ou áreas de Treinamento e Desenvolvimento, com foco em profissionais que atuam com gestão e fiscalização de contratos, podendo ser replicado por qualquer instituição, com ou sem adaptações.

A produção necessita estar no repositório? Sim

6.2 Framework de Competências para Gerentes e Fiscais de contrato



***FRAMEWORK* DE COMPETÊNCIAS PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATOS**

**Uma trilha de capacitação para uma
Gestão e Fiscalização Contratual Transformadora**

**Fernanda Machado da Silva
Caio Peixoto Chain**

Sumário

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

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Esse documento é resultado da pesquisa e parte integrante da dissertação intitulada *DESENVOLVIMENTO DE SOFT E HARD SKILLS PARA PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS* do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, área de Projeto de Políticas Públicas e Inovações em Processos, Produtos e Serviços sob orientação do Prof. Drº Caio Peixoto Chain.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de *hard* e *soft skills* é essencial para desempenhar de maneira eficaz a atividade de gestão e fiscalização contratual, especialmente em um mundo cada vez mais tecnológico, dinâmico e com demandas complexas. Sendo, indispensável o desenvolvimento equilibrado de ambas *skills*.

Dessa forma, para conceber um desenvolvimento de *hard* e *soft skills* adequado é importante contar com um *framework* de competências estruturado. Um *framework* de competências desempenha um papel crucial ao alinhar as *hard* e *soft skills* às demandas organizacionais, fornecendo clareza e detalhando as expectativas.

Em adicional, ter uma trilha de desenvolvimento baseada no *framework* de competências permite que profissionais avancem de forma organizada e progressiva. Na trilha é possível definir os passos necessários para adquirir, fortalecer e aplicar as *hard*, *soft skills* e competências mapeadas, promovendo uma evolução planejada e mensurável. A trilha garante que o aprendizado esteja conectado às necessidades reais da empresa ou órgão, permitindo um desenvolvimento mais assertivo de gerentes e fiscais de contrato.

Por fim, investir no desenvolvimento de *hard* e *soft skills*, atendendo a um *framework* e por meio de uma trilha de desenvolvimento é fundamental para garantir que gerentes e fiscais de contrato se qualifiquem para uma atuação ainda mais eficiente e eficaz, buscando uma atuação transformadora. Essa abordagem não apenas gera profissionais mais qualificados, como também faz com que a Administração Pública seja ainda mais inovadora e pronta para os desafios atuais e do futuro.

Os Autores

CONCEITOS

Entender os conceitos de *hard* e *soft skills* e competências aplicados nesse trabalho são fundamentais para conectar as ideias e enxergar relações e possibilitar a aplicação prática do *framework*.

Hard e Soft Skills

A definição de *hard* e *soft skills*, gera um debate amplo e na literatura é possível identificar diversos conceitos de *hard* e *soft skills*. Podemos objetivamente considerar *hard skills* competências técnicas e *soft skills* competências sociais ou interpessoais

(Lamri; Lubart, 2023). As *hard skills* são essencialmente de natureza técnica e mais fácil de avaliar enquanto as *soft skills* não são técnicas e são críticas para o sucesso do negócio (Dean, 2017). Por fim, as *hard skills* são as competências técnicas, de fácil aquisição, podendo ser explicadas e transmitidas em âmbito escolar e possíveis de quantificar (Kinsella; Waite, 2020), enquanto as *soft skills* são competências de natureza sociocomportamental, comportamentos e atitudes que permeiam a relação social. A aquisição de *soft skills* 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).

Por fim, embora sejam categorizados separadamente em *hard* e *soft skills*, é importante entender a interdependência entre eles e qualquer atividade profissional realizada requer uma combinação de harmônica de *hard* e *soft skills* (Lyu; Liu 2021).

Competências são as *hard* e *soft skills* que os indivíduos precisam possuir para desempenhar suas tarefas profissionais com sucesso

(Strużyna; Marzec; Bozionelos, 2021).

A importância do desenvolvimento de Hard e Soft Skills

O Desenvolvimento contínuo de *hard* e *soft skills* tem efeito significativo na performance das organizações (Asbari, 2024). A atividade de gestão e fiscalização de contratos deixou de ser um rito operacional e hoje é uma posição estratégica com potencial para promover maior eficiência em organizações públicas (Faria, 2021). Portanto, conhecer, mapear e fazer gestão por competências valoriza o agente público que busca pela qualificação e treinamento para desenvolver suas competências e valoriza o esforço daqueles que buscam evoluir e melhorar os resultados e serviços da organização (Vargas *et al*, 2021) Por isso, é indispensável pensar no desenvolvimento de competências como 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.

Framework de Competências

Um *framework* de competências é uma estrutura organizada que caracteriza os *hard* e *soft skills* para desempenhar de maneira eficaz a atividade de gestão e fiscalização contratual. Um *framework* de Competências deve ser projetado de forma a alinhar expectativas de conhecimento transversais e específicos permitindo que os profissionais desenvolvam as competências certas para contribuir para a estratégia e sucesso organizacional.

Por que adotar um framework de Competências?

O desenvolvimento de um *framework* de competências tem como objetivo garantir uma abordagem estruturada e eficiente na qualificação de profissionais que atuam na gestão e fiscalização de contratos. Ele servirá como uma bússola, definindo padrões de competências, de desenvolvimento e aprendizagem, orientando tanto as empresas e órgãos quanto os profissionais que atuam na atividade para o desenvolvimento das *hard* e *soft skills*. Dessa forma, é uma ferramenta de apoio para o desenvolvimento profissional.

FIGURA 1 - Aspectos relevantes para adoção de um *framework* de competências



A adoção de um *framework* permite que a organização invista no desenvolvimento profissional dos seus empregados/servidores de modo mais assertivo e alinhado com as estratégias empresariais estabelecendo padrões de desempenho e prioridades e esclarecendo expectativas.

Trilha de Aprendizagem

As trilhas de aprendizagem surgiram como uma alternativa às tradicionais grades de treinamento com uma estratégia de aprendizagem que considere o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo (Freitas; Brandão, 2005). Nesse contexto, as trilhas de aprendizagem são 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)

Quais são os motivos para investir em uma Trilha de Aprendizagem?

As trilhas de aprendizagem promovem uma progressão gradual e contínua de conhecimento, onde cada etapa é construída com base no conhecimento adquirido anteriormente. Dessa forma, com um percurso estruturado e personalizado que conecta o conhecimento teórico à prática e múltiplos recursos é possível adaptar às necessidades específicas, auxiliando na consolidação de competências.

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.

Por fim, a flexibilidade das trilhas de aprendizagem permite que seja possível adaptar os conteúdos considerando mudanças do mercado e de estratégia corporativa e, também, à evolução normativa e legal, garantindo que os profissionais se mantenham atualizados.

DIMENSÕES

Definir as competências levantadas para gerentes e fiscais de contratos em dimensões é importante para organizar e entender de forma mais clara os conhecimentos necessários. As dimensões foram definidas considerando a capacitação indispensável para um setor público condizente com os desafios existentes na atualidade e para um serviço público profissional, estratégico e inovador

As dimensões propostas estão a seguir. No entanto podem ser adaptadas a critério das organizações considerando outras dimensões não abarcadas de forma geral.

FIGURA 2 - Dimensões de conhecimento



Essenciais: Conhecimentos básicos e indispensáveis com o objetivo de demonstrar conhecimento da atividade, credibilidade e conduta ética essenciais para uma gestão e fiscalização de contratos eficaz.



Desempenho: Conhecimentos fundamentais para planejamento e execução eficaz das tarefas relacionadas a gestão e fiscalização de eficiente.



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.



Governança: Conhecimento em governança para mapeando 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.



Liderança : Liderar uma atividade, compromisso, processo de gestão ou 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.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATO

O *framework* apresentado a seguir leva em consideração *hard* e *soft skills* importantes para a gestão e fiscalização de contratos em conformidade com as transformações e frente aos desafios atuais da Administração pública. Conhecer e compreender as aplicações trará benefícios para a prática diária.

A ordem dos *skills* apresentados nas dimensões considera a importância atribuída a cada um deles conforme resultado apresentado na pesquisa realizada. Dessa forma, em cada dimensão, os *skills* estão elencados do mais importante para menos importante de acordo o resultado levantado aos *skills* e atribuídos pelos gerentes e fiscais de contrato que participaram da pesquisa.



Essenciais: Conhecimentos básicos e indispensáveis com o objetivo de demonstrar conhecimento da atividade, credibilidade e conduta ética essenciais para uma gestão e fiscalização de contratos eficaz.

12

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Embasamento em Evidências / Transparência	Registrar tempestivamente reuniões, relatórios de ocorrência e demais registros pertinentes a gestão e fiscalização de contratos com base nos preceitos legais e normativos e padrões do órgão, entidade e/ou empresa pública de modo a viabilizar com transparência e demonstrar a legalidade dos atos realizados e que podem ser divulgados, garantindo a eficácia e moralidade das atividades realizadas.	Princípios Legais da Administração: Publicidade e Legalidade; OCDE (2017); Meireles; Burle Filho (2016);
Ética e Moralidade	Respeitar às regras legais e normativos internos, às normas morais e éticas e agindo sempre com dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais e compromisso com os objetivos da gestão e fiscalização dos contratos.	Princípios Legais da Administração: Moralidade; OCDE (2017);
Procedimentos e Padrões	Domínio sobre os procedimentos e padrões internos para gestão e fiscalização contratual do órgão, entidade e/ou empresa pública permitindo, avaliar e propor melhorias.	OCDE (2017);
Profissionalismo e Responsabilidade	Capacidade de cumprir as atividades relacionadas a gestão e fiscalização de contratos com seriedade, competência prevista e responsabilidade e transparência	OCDE (2017);
Conhecimento Legal	Conhecimento da legislação aplicada às múltiplas dimensões da gestão e fiscalização (compras públicas, trabalhista, tributária, ect...) e aplicação prática nas atividades diárias.	Argenta e Guimarães (2023); Furtado (2023).

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



Essenciais: Conhecimentos básicos e indispensáveis com o objetivo de demonstrar conhecimento da atividade, credibilidade e conduta ética essenciais para uma gestão e fiscalização de contratos eficaz.

13

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Impessoalidade e Imparcialidade	Dar igual tratamento e manter a imparcialidade nas decisões e defesa dos interesses públicos no âmbito da gestão e fiscalização dos contratos e não utilizar a atuação na gestão e fiscalização do contrato para favorecimento de si ou de terceiros.	Princípios Legais da Administração: Impessoalidade;
Eficiência	Realizar as atividades de gestão e fiscalização contratual com competência, de forma produtiva, alcançando o melhor rendimento sem desperdício de tempo e recursos, com empenho e diligência, realizando as atividades de forma tempestiva e dentro dos prazos legais ou de normativos e padrões internos do órgão, entidade e/ou empresa pública.	Princípios Legais da Administração: Eficiência; OCDE (2017); Meireles; Burle Filho (2016);
Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender	Capacidade de conhecer os próprios pontos fortes e fracos e investir em desenvolvimento para aquisição de forma autônoma de novas habilidades e conhecimentos relativos a gestão e fiscalização contratual.	OCDE (2017);
Orientação para o Cidadão, Cliente e/ou Demandante	Concentrar esforços para atender as necessidades dos clientes, demandantes, usuários dos contratos.	OCDE (2017);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



Desempenho: Conhecimentos fundamentais para planejamento e execução eficaz das tarefas relacionadas a gestão e fiscalização de eficiente.

14

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Resolução de Problemas	Capacidade de abordar de forma sistêmica os problemas identificados no âmbito da gestão e fiscalização analisando e propondo soluções para melhor resolver a situação identificada.	OCDE (2017);
Confiança	Capacidade de transmitir convicção e segurança no âmbito da gestão e fiscalização contratual e credibilidade para a equipe, demandantes, usuários e demais envolvidos na gestão e fiscalização de contratos ou no ciclo de contratação.	OCDE (2017);
Comunicação e Negociação	Capacidade de transmitir informações, ideias, e mensagens de forma clara e eficaz através dos diversos meios de comunicação, bem como ter escuta ativa, tendo habilidade de ouvir e compreender as mensagens recebidas de outras pessoas e de buscar os acordos por meio do diálogo.	OCDE (2017);
Finanças, Contabilidade e Conhecimento Tributário	Capacidade de entender e identificar questões de finanças, contabilidade, e tributárias aplicadas a gestão e fiscalização dos contratos como por exemplo não exaustivo, questões de orçamento, tributação de bens e serviços, alocação de custos, entre outros entendendo a competência de cada um e propor soluções e acompanhar a resolução de problemas.	OCDE (2017);
Engajamento, Iniciativa e Proatividade	Participação ativa (poder-dever) e de forma autônoma nas atividades da gestão e fiscalização dos contratos, para a defesa do previsto contratualmente e pelo adequado cumprimento do objeto, que refletem o interesse público e do cidadão, bem como propor melhorias e soluções.	FURTADO (2015); OCDE (2017);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



Desempenho: Conhecimentos fundamentais para planejamento e execução eficaz das tarefas relacionadas a gestão e fiscalização de eficiente.

15

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
Proficiência Técnica (Métodos e Técnicas)	Conhecimento do processo de gestão e fiscalização de contrato e proficiência na aplicação de métodos, técnicas e regras que norteiam a atividade.	OCDE (2017);
Escrita Técnica	Capacidade de expressar de forma objetiva, precisa, clara e ágil informação escrita.	OCDE (2017);
Competências Interpessoais	Capacidade de atuar em equipe na gestão e fiscalização do contrato, facilitar e apoiar e atuar de forma coletiva as mais diversas atividades relacionadas a demandantes, usuários e demais envolvidos na gestão e fiscalização contratual bem como com os demais participantes do ciclo de contratação da Administração Pública, aplicando o seu conhecimento, trabalho e contribuição, em parceria para desenvolvimento, criação e/ou produção de produto, atividade, serviço ou soluções aplicadas ao ciclo de contratação. (Trabalho em Equipe, Facilitação e Suporte, Coprodução).	OCDE (2017);
Adaptabilidade, Flexibilidade e Resiliência	Capacidade de se adaptar diante de mudanças, obstáculos, situações adversas, problemas ou pressão durante o desempenho das atividades de gestão e fiscalização contratual.	OCDE (2017);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



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.

16

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);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



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.

17

Descrição dos Skills	Aplicação prática na Gestão e Fiscalização Contratual	Referência
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);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

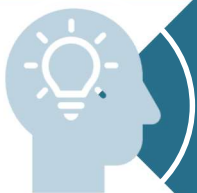


Governança: Conhecimento em governança para mapeamento e mitigação de riscos e para uma atuação de forma ética e transparente, de acordo com as normas realizando uma gestão e fiscalização de contratos moderna e eficaz e mais bem preparada para os desafios de um mundo em constante evolução.

18

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);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



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
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);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025



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.

20

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 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.	ZAJDSZNAJDER (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);

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

TRILHA DE APRENDIZAGEM PARA GERENTES E FISCAIS DE CONTRATO

Responsabilidade pelo programa

A formação continuada de gerentes e fiscais de contrato é fundamental para garantir o adequado cumprimento dos objetivos e objetos contratuais, bem como um melhor desempenho com o objetivo de alcançar resultados na prestação do serviço público e é dever de toda organização.

Justificativa

A formação continuada de gerentes e fiscais de contrato é fundamental para garantir o adequado cumprimento dos objetivos e objetos contratuais, bem como um melhor desempenho com o objetivo de alcançar resultados na prestação do serviço público.

Objetivo

Preparar gerentes e fiscais de contrato para as para enfrentar desafios e transformações atuais da Administração pública.

Metodologia

A trilha de aprendizagem tem 3(três) ações principais, sendo elas:

- 1) Mapeamento de proficiência;
- 2) Oferta de cursos de curta duração;
- 3) Diálogos entre Gerentes e Fiscais de contrato trocas de experiência;

A abordagem de atividades diversificadas tem por objetivo explorar múltiplas oportunidades de ações e interação, podendo ser presencial ou a distância, com o objetivo de trabalhar os múltiplos skills e dimensões.

Público- Alvo

Profissionais do quadro permanente designados para atuar como gerentes e/ou fiscais de contrato.

Periodicidade da Oferta

A trilha de aprendizagem deve estar disponível de forma contínua permitindo formação continuada bem como a capacitação constante de novos ingressantes na atividade.

Recursos Didáticos

Recursos digitais, tais como, plataformas virtuais de aprendizagem, apresentações em *Power point*, *quizzes* online; Textos, Livros e apostilas físicas ou digitais; Fichas de atividades e atividades práticas, como por exemplo exercícios criativos, atividades de interação e atividades práticas.

Verificação de Aprendizagem

Autoavaliação; Participação nas atividades; Avaliação de impacto e aplicabilidade do conteúdo do curso;

Carga horária

O programa deverá ter carga horária mínima de 120 horas podendo chegar até 200h que poderão ser organizadas de forma flexível, tendo em vista que podem ser realizadas atividades online e/ou presenciais, e as datas de realização podem considerar os períodos que melhor atendam às necessidades dos participantes

Programa

O programa tem como objetivo combinar diversidade de conteúdo e atividades com aplicação prática de forma que essa integração de conhecimento possa capacitar os participantes para enfrentar desafios complexos e dinâmicos, incentivando a criatividade, agilidade e inovação, elementos essenciais para o sucesso tanto no ambiente profissional quanto pessoal.

Mapa de Proficiência

Considerando que as trilhas de aprendizagem são estruturadas de forma com que cada participante concebe sua trilha de aprendizagem a partir de necessidades levantadas com pontos de partida e de chegada individualizados, 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), é importante realizar um mapa de proficiência para identificar o nível de conhecimento de cada participante nos conteúdos propostos.

O modelo abaixo pressupõe 5 níveis de conhecimento que vai do “sem conhecimento” até o “Proficiente” que deve ser aplicado para cada conhecimento no mapa de proficiência de forma que seja possível identificar as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

FIGURA 3 - Nível de conhecimento

Sem conhecimento	Conhecimento básico	Conhecimento Intermediário	Conhecimento Avançado	Proficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Não possui conhecimento sobre o assunto. E não compreende conceitos simples para executar tarefas básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse nível o profissional possui entendimento fundamental sobre o assunto, mas ainda não possui aprofundamento ou habilidades avançadas. É capaz de compreender conceitos simples e executar tarefas básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse nível o profissional possui um entendimento mais sólido sobre o assunto. É capaz de compreender conceitos mais complexos, resolver problemas de nível intermediário e executar algumas tarefas com certa autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse nível o profissional possui um conhecimento aprofundado e amplo sobre o assunto. É capaz de compreender conceitos complexos e resolver problemas mais difíceis e executar tarefas mais especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesse nível o profissional possui um conhecimento completo sobre a temática. É capaz de compreender conceitos altamente completos, resolver problemas desafiadores, executar tarefas com profundo conhecimento. O profissional pode ser considerado uma autoridade no assunto pois possui um nível elevado de especialização, conhecimento profundo e experiência consolidada.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

Com entendimento dos níveis de conhecimento da figura 3, os respondentes deverão fazer uma autoavaliação selecionando o nível de conhecimento para exercer cada uma das atividades descritas. As atividades consideram a aplicação prática dos *skills* que constam no *framework* de competências e estão divididas considerando blocos, que correspondem as dimensões de conhecimento do *framework*.

FIGURA 4 – Modelo de Autoavaliação de Conhecimento da Dimensão Essenciais

2. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 1 - Essenciais

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Registrar atos de forma adequada e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer e respeitar leis, regras, e normas com consciência dos princípios morais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer normas e padrões internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir as atividades com seriedade e responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a legislação aplicando à prática diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter a imparcialidade e isonomia e nem favorecimento pessoal ou a terceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar as atividades com competência e de forma produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os pontos fortes e fracos na execução das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhece os esforços fundamentais para atender as necessidades do cidadão/demander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaboração Própria

A depender do nível de conhecimento em cada atividade, pode ser atribuída maior ou menor carga horária na trilha de aprendizagem, considerando o que já se domina ou não, podendo variar a carga horária total da trilha de 120h a 200h. Além disso, pode ser adaptada em decorrência de necessidade do profissional ou da organização.

Conteúdo Programático

Os conteúdos indicados para esta capacitação têm como base os *hard* e *soft skills* levantados através da pesquisa realizada e o *framework* de competências e as dimensões apresentadas anteriormente nesse documento.

Dimensão: Competências Essenciais			
Conteúdo Temático	Objetivos de Aprendizagem	Estratégias de Qualificação	Carga horária
Embasamento em Evidências / Transparência	Registrar atos de forma adequada e transparente	Cursos presenciais; Cursos online; Oficinas e Seminários; Workshops; Grupos de Estudo;	De 20h a 45h ⁵
Ética e Moralidade	Conhecer e respeitar leis, regras, e normas com consciência dos princípios morais		
Procedimentos e Padrões	Conhecer normas e padrões internos		
Profissionalismo e Responsabilidade	Cumprir as atividades com seriedade e responsabilidade		
Conhecimento Legal	Conhecer a legislação aplicando à prática diária		
Impessoalidade e Imparcialidade	Manter a imparcialidade e isonomia e nem favorecimento pessoal ou a terceiros		
Eficiência	Executar as atividades com competência e de forma produtiva		
Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender	Conhecer os pontos fortes e fracos na execução das atividades		
Orientação para o Cidadão, Cliente e/ou Demandante	Conhece os esforços fundamentais para atender as necessidades do cidadão/demandante		

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

⁵ A carga horária dessa dimensão deverá ser adaptada de acordo com conhecimento informado no mapa de proficiência

Dimensão: Desempenho			
Conteúdo Temático	Objetivos de Aprendizagem	Estratégias de Qualificação	Carga horária
Resolução de Problemas	Abordar de forma sistêmica os problemas identificados	Cursos presenciais; Cursos online; Oficinas e Seminários; Workshops; Grupos de Estudo;	De 20h a 45h ⁶
Competências Interpessoais	Facilitar e apoiar de forma coletiva as atividades		
Confiança	Transmitir conhecimento e credibilidade		
Comunicação e Negociação	Transmitir informações, ideias, mensagens de forma clara e eficaz		
Finanças, Contabilidade e Conhecimento Tributário	Identificar questões de finanças, contabilidade e tributárias		
Engajamento, Iniciativa e Proatividade	Atuar de forma autônoma e ativa		
Proficiência Técnica (Métodos e Técnicas)	Conhecer processos, técnicas e métodos		
Escrita Técnica	Expressar tecnicamente de forma objetiva e precisa		
Adaptabilidade, Flexibilidade e Resiliência	Se adaptar diante de mudanças, obstáculos ou situações adversas.		

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

⁶ A carga horária dessa dimensão deverá ser adaptada de acordo com conhecimento informado no mapa de proficiência

Dimensão: Digitais e Inovação			
Conteúdo Temático	Objetivos de Aprendizagem	Estratégias de Qualificação	Carga horária
Análise Estatística e processamento de Informações	Coletar, explorar, tratar, resumir, descrever, analisar e apresentar dados	Cursos presenciais; Cursos online; Oficinas e Seminários; Workshops; Grupos de Estudo;	De 30h a 60h ⁷
Competências Comerciais e de Negócios	Criar estratégias, identificar oportunidades, desenvolver soluções inovadoras		
Competências digitais	Reconhecer riscos e potenciais no uso de tecnologias		
Competências em Diversidade e inclusão	Promover um local de trabalho diverso e inclusivo		
Inovação	Construir, desenvolver ou transformar processos, soluções e iniciativas		
Reflexividade e Pensamento Crítico	Pensar conscientemente e posicionando de maneira adequada em diferentes situações		

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

⁷ A carga horária dessa dimensão deverá ser adaptada de acordo com conhecimento informado no mapa de proficiência

Dimensão: Governança			
Conteúdo Temático	Objetivos de Aprendizagem	Estratégias de Qualificação	Carga horária
Análise e Gerenciamento de Riscos	Identificar, analisar, avaliar e gerenciar os riscos	Cursos presenciais; Cursos online; Oficinas e Seminários; Workshops; Grupos de Estudo;	De 20h a 35h ⁸
Competências Políticas	Entender o contexto político interno e externo		
Compromisso e Comprometimento	Agir com vigor, motivação e empenho		
Coordenação e Organização	Capacidade de integrar e de colocar as atividades em ordem de prioridade apropriada e encadeada adequadamente		
Governança	Estabelecer metas compreendendo o objetivo e os mecanismos para o atingimento		
Julgamento Prático	Tomar decisões realistas, objetivas e diretas		
Lealdade	Conhecer e respeitar os princípios e regras que norteiam a probidade e integridade		

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

⁸ A carga horária dessa dimensão deverá ser adaptada de acordo com conhecimento informado no mapa de proficiência

Dimensão: Liderança ⁹			
Conteúdo Temático	Objetivos de Aprendizagem	Estratégias de Qualificação	Carga horária
Gestão	Planejar, organizar e acompanhar as etapas do processo	Cursos presenciais;	De 15h a 20h ¹⁰
Liderança	Motivar, influenciar, inspirar os envolvidos no processo	Cursos online;	
Planejamento Estratégico	Planejar as ações e de correlacionar as atividades de curto, médio e longo prazo da atividade	Oficinas e Seminários;	
Visão e Competência Estratégica	Ter uma visão mais macro, global, sistêmica, detalhada e crítica do processo	Workshops; Grupos de Estudo;	

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025

Diálogos entre Gerentes e Fiscais de contrato

Os diálogos entre gerentes e fiscais de contrato são encontros regulares para trocas de experiências de forma a disseminar práticas inspiradoras e transformadoras entre gerentes e fiscais de contratos, internos ou de outras organizações, com temáticas definidas de acordo com assuntos de interesse dos participantes. A troca de experiências é importante pois permite compartilhar conhecimento e é possível aprender uns com os outros, apresentar boas práticas e para dar voz ativa aos profissionais, possibilitando que eles possam trazer resultados, dúvidas e questionamentos.

⁹ O desenvolvimento dessa dimensão pode ser optativo a depender dos objetivos dos profissionais e da organização.

¹⁰ A carga horária dessa dimensão deverá ser adaptada de acordo com conhecimento informado no mapa de proficiência

Resultados Esperados

Os resultados esperados com a trilha de aprendizagem são de desenvolvimento de *hard e soft skills para* gerentes e fiscais de contrato de forma seja possível enfrentar os desafios da atividade, bem como promover a troca de experiências e a reflexão crítica para aprimorar o desempenho operacional e fortalecer uma cultura contínua de aprendizado, com desenvolvimento integrado de competências, o que se traduz em resultados tangíveis para os profissionais e para as organizações em que atuam.

REFERÊNCIAS

ASBARI, Masduki. The Influence of Hard skills, Organizational learning and Soft skills on Teacher innovation capability during digital era. **PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research**, v. 1, n. 02, p. 33-45, 2024.

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

DEAN, Susan A. Soft skills needed for the 21st century workforce. Walden University, 2017 Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4772&context=dissertations>. Acesso em: 30 jul. 2024

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

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, Madeline Rocha *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.

GUIMARÃES, Ueudison Alves; ARGENTA, Jaúna Medianeira. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 4, p. e443020-e443020, 2023.

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.

Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>. Acesso em: 12 fev. 2025

Lyu, Wenjing, and Jin Liu. 2021. Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy* 300: 117307. ISSN 0306-2619, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>. Acesso em: 24 jan. 2025

Meirelles, Hely Lopes; Burle Filho, José Emmanuel. *Direito administrativo brasileiro* - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELO, Paula Sousa Brant e e DUTRA, Joel Souza. 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>

Silva, Anielson Barbosa da; Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo; Ayres, Simone Maia Pimenta Martins. *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287> Acesso em 25 mar. 2025

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIOŃELOS, N. "Competency management in bureaucratic organizations: evidence from the polish public administration". *European Management Review*, vol. 18, n. 2, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12437#> Acesso em: 26 dez. 2023

VARGAS, Tiago Corrêa; LINHARES, Felipe da Silva; GUEDES, Tiago Vargas; CERNICCHIARO, Luiz Eduardo Mazullo; OLIVEIRA, Adriano Dias de; CANTINI, Elaine. 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

ZAJDZNAJDER, 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

APÊNDICE A: Modelo de Mapa de Proficiência

Mapa de Proficiência

Sejam Bem Vindos ao Mapa de Proficiência!

A partir dos resultados obtidos nesse formulário, identificaremos os *skills* e competências a serem desenvolvidas para que gerentes e fiscais de contrato possam ser apoiados ao longo de toda jornada de atuação na atividade.

Orientações:

Cada respondente deve considerar o seu nível de conhecimento, conforme descrito abaixo:

- **Sem conhecimento:** Não possui conhecimento sobre o assunto. E não compreende conceitos simples para executar tarefas básicas.
- **Conhecimento básico:** Nesse nível o profissional possui entendimento fundamental sobre o assunto, mas ainda não possui aprofundamento ou habilidades avançadas. É capaz de compreender conceitos simples e executar tarefas básicas.
- **Conhecimento Intermediário:** Nesse nível o profissional possui um entendimento mais sólido sobre o assunto. É capaz de compreender conceitos mais complexos, resolver problemas de nível intermediário e executar algumas tarefas com certa autonomia.
- **Conhecimento Avançado:** Nesse nível o profissional possui um conhecimento aprofundado e amplo sobre o assunto. É capaz de compreender conceitos complexos e resolver problemas mais difíceis e executar tarefas mais especializadas.
- **Proficiente:** Nesse nível o profissional possui conhecimento completo sobre a temática. É capaz de compreender conceitos altamente completos, resolver problemas desafiadores, executar tarefas com profundo conhecimento. O profissional pode ser considerado uma autoridade no assunto pois possui um nível elevado de especialização, conhecimento profundo e experiência consolidada.

* Obrigatória

MAPA DE PROFICIÊNCIA

Cada respondente deve realizar uma autoavaliação sobre o seu nível de conhecimento para exercer as atividades descritas

2. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 1 - Essenciais

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Registrar atos de forma adequada e transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer e respeitar leis, regras, e normas com consciência dos princípios morais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer normas e padrões internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir as atividades com seriedade e responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer a legislação aplicando à prática diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter a imparcialidade e isonomia e nem favorecimento pessoal ou a terceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar as atividades com competência e de forma produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer os pontos fortes e fracos na execução das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhece os esforços fundamentais para atender as necessidades do cidadão/demandante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 2 - Desempenho

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Abordar de forma sistêmica os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitar e apoiar de forma coletiva as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmitir conhecimento e credibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmitir informações, ideias, mensagens de forma clara e eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar questões de finanças, contabilidade e tributárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atuar de forma autônoma e ativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer processos, técnicas e métodos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expressar tecnicamente de forma objetiva e precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adaptar diante de mudanças, obstáculos ou situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 3 - Digitais e Inovação

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Coletar, explorar, tratar, resumir, descrever, analisar e apresentar dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar estratégias, identificar oportunidades, desenvolver soluções inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecer riscos e potenciais no uso de tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover um local de trabalho diverso e inclusivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir, desenvolver ou transformar processos, soluções e iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensar conscientemente e posicionando de maneira adequada em diferentes situações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 4 - Governança

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Identificar, analisar, avaliar e gerenciar os riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entender o contexto político interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com vigor, motivação e empenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de integrar e de colocar as atividades em ordem de prioridade apropriada e encadeada adequadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer metas compreendendo o objetivo e os mecanismos para o atingimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomar decisões realistas, objetivas e diretas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer e respeitar os princípios e regras que norteiam a probidade e integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Autoavaliação de Conhecimento: *

Bloco 5 - Liderança

	Sem conhecimento	Básico	Intermediário	Avançado	Proficiente
Planejar, organizar e acompanhar as etapas do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivar, influenciar, inspirar os envolvidos no processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejar as ações e de correlacionar as atividades de curto, médio e longo prazo da atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma visão mais macro, global, sistêmica, detalhada e crítica do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Considerações sobre os blocos e/ou conhecimentos:

Insira sua resposta

7 REFERÊNCIAS

ALVES, Léo da Silva. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do TCU**. Out / Dez 2004. P.60-69. Disponível em <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/610/671> Acesso em: 20 out. 2023.

ASBARI, Masduki. The Influence of Hard skills, Organizational learning and Soft skills on Teacher innovation capability during digital era. **PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research**, v. 1, n. 02, p. 33-45, 2024.

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, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. 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.

BONELLI, F.; CABRAL, S.. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 4, p. 487–509, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170152>. Acesso em: 17 fev. 2024.

BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **NOTAS INFORMATIVAS: Enxugamento do quadro do funcionalismo público federal: um aceno para uma economia mais produtiva e dinâmica**. Brasília, 2021. 2p. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2021/ni-enxugamento-do-quadro-do-funcionalismo-publico-federal.pdf/view>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5 de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA** Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/> Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA - RESPONDENTES** Brasília, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017B31045FC040DD> Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho.** Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663> Acesso em: 10/03/2025

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

BRASIL. **Decreto Nº 11.246, de 27 de outubro de 2022.** Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=11246&ano=2022&ato=4d4ETV65kMZpWT29e>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 2.271, de 7 de julho de 1997.** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm#:~:text=DECRETO%20Nº%202.271%2C%20DE%20JULHO%20DE%201997.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art.. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 2.926, de 14 de maio de 1862.** Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Coleção de Leis do Império do Brasil - 1862, Página 126 Vol. 1 pt. II (Publicação Original). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em: 25 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922.** Organiza o Código de Contabilidade da União. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-4536-28-janeiro-1922-567786-publicacaooriginal-91144-pl.html>. Acesso em: 25 dez. 2023.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.** Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm#art17. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm. Acesso em: 17 dez 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 17 dez 2023.

BRASIL. **Lei n.º 10.520, de 17 de junho de 2002.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF (Será revogada a partir de 30/12/2023, Pela Lei 14.133, de 01/04/2021.) Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. 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.

BRASIL. **Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 8269, 22 jun., 1993. (Será revogada a partir de 01/04/2023, Pela Lei 14.133, de 01/04/2021.) Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRASIL. **Medida Provisória Nº 1.167, de 29 de maio de 2023.** Prorrogação do prazo de adequação à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/156662>. Acesso em: 25 dez. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Recurso de reconsideração interposto por Antonio Rodrigues de Melo Amorim (ex-servidor do INSS) contra decisão que julgou suas contas irregulares e o condenou em débito e ao pagamento de multa em razão da concessão irregular de benefício previdenciário. **ACORDÃO Nº 1.174 de 11 de maio de 2016. Antonio Rodrigues de Melo Amorim e Gerência Executiva do INSS Relator: Vital do Rego** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-1672979>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Nova Política de Recursos Humanos.** Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: 34, 1998. p.267-279. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno11.pdf> Acesso em: 17 dez. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 1, n. 47, p. 1-28, maio 1996. <https://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2023.

CABRAL, S. (2017). Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: The enabling role of capabilities. **Journal of Management Studies**, 54(6), 823-853. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12269>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais Temas em Psicologia, vol. 21, núm. 2, dezembro, 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

CAMPAGNAC, Vanessa *et al.* **Anuário de gestão de pessoas no serviço público** 2024. Rio de Janeiro: República.org, 2024. [livro eletrônico]

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

CRUZ, Vera Lúcia *et al.* Uma Análise Das Práticas De Evidenciação Contábil Sob A Ótica De Graciliano Ramos Nos Anos De 1928 E 1929. **Revista De Contabilidade E Controladoria (Rc&C)**, [S.l.], v. 2, n. 2, dez. 2010. ISSN 1984-6266. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/20113/13335>. Acesso em: 25 dez. 2023.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. 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.

DE ANDRADE, Carlos Henrique Coêlho. **Manual de introdução ao pacote econométrico Gretl**. 2013. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/ppge/wp-content/uploads/2021/06/2013-12.pdf> Acesso em: 30 jan. 2025

DEAN, Susan A. **Soft skills needed for the 21st century workforce**. Walden University, 2017 Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4772&context=dissertations>. Acesso em: 30 jul. 2024

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

DEWES, João Osvaldo. **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, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14^a 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/ensinoemperspectivas/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.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 69, ed. especial, p. 209-238 Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5373> Acesso em: 25 dez. 2023.

FURTADO, L. R. **Curso de licitações e contratos administrativos**. 6. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 815 p.

FURTADO, Madeline Rocha *et al.* **Gestão de Contratos de terceirização na Administração Pública: Teoria e Prática**. 7. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

FURTADO, Madeline Rocha *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.

GOMES, Paulo Freitas. Universidade Federal de Jataí, Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Jataí, GO, Brasil. Uma introdução à Ciência de Redes e Teoria de Grafos Artigos Gerais • **Rev. Bras. Ensino Fís.** 46 • 2024 • <https://doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2024-0190> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbef/a/GLGWtVsYZ7zysCBc3Xktf6b/?lang=pt>

GONÇALVES, C. A. V.; GOMES FILHO, M. A. ; SANTOS, S. B. Sobre bebuns, nudes e naturebas: um estudo sobre hápax sufixal e quasi-hápax à luz da Morfologia Relacional. In: Soledade, Juliana; Gonçalves, Carlos Alexandre; Simões Neto, Natival. (Org.). Morfologia Construcional: avanços em língua portuguesa. 1ed.Salvador: EDUFBA, 2022, v. 1, p. 351-369. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/36058/3/morfologia-construcional-miolo-ri.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025

GRETl: **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. I.], 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

HONG, R. (2016). Soft skills and hard numbers: Gender discourse in human resources. *Big Data & Society*, 3(2). 2016 . Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2053951716674237> Acesso em: 18 mar. 2025

HONGYU, Kuang; SANDANIELO, Vera Lúcia Martins; DE OLIVEIRA JUNIOR, Gilmar Jorge. 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.

LAHLOU, Saadi (1994) *L'analyse lexicale. Variances* (3). pp. 13-24. ISSN 1266-4499 Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/32941> Acesso em 25/01/2025

LAMRI, J., LUBART, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. **Journal of Intelligence**, 11(6), 107. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>. Acesso em: 12 fev. 2025

LIKERT, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, 22 140, 55.

LYU, Wenjing; LIU, Jin. **Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings**. 2021. **Applied Energy** 300: 117307; ISSN 0306-2619, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>. Acesso em: 24 jan. 2025

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9a ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Meirelles, 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, Paula Sousa Brant; DUTRA, Joel Souza. 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.

MORETTIN, Pedro A.; SINGER, Julio M. **Estatística e Ciência de Dados**. IME-USP, 2021.

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>

OITICICA, T. P. P. M.; BARBOSA, M. A. C. "Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro". **Revista Brasileira de Administração Científica**, vol. 12, n. 2, 2021. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.002.0013>. Acesso em: 26 dez. 2023.

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

PINTO, Ives Samir Bittencourt Santana. Da necessidade de qualificação dos servidores para uma efetiva fiscalização dos contratos administrativos. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 16, n. 3101, 28 dez. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/20740>. Acesso em: 26 jul. 2023

PINTO, Vera Regina Ramos. Um breve histórico sobre inovações em compras e licitações públicas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63378-63397, 2020.

PREZOTTO, L. F. R.; KIST, Ailton. O Ensino de Estatística como ferramenta de Investigação de Processos Sociais. **Cadernos PDE**, Paraná, v.1, 2016.

PRICE, JH; MURNAN, J. Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. **Am J Health Educ.** 2004;35(2):66-7. doi: <https://doi.org/10.1080/19325037.2004.10603611>. Acesso em: 10 out. 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.

PURWANTO, A.; SANTOSO, P. B.; SISWANTO, E.; HARTUTI, H.; SETIANA, Y. N.; SUDARGINI, Y.; FAHMI, K. Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. **International Journal of Social and Management Studies**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 14–40, 2021. DOI: 10.5555/ijosmas.v2i1.5. Disponível em: <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/5>. Acesso em: 18 mar. 2025

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. (2017). Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 68(2). <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004> Acesso em 20 mar. 2025.

RODRIGUES, Adriano. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

ROSILHO, André Janjácomo. **Licitação no Brasil**. SBDP-Sociedade Brasileira de Direito Público, 2013.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. **Fiscalização de Contrato**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF: 2014. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1909/1/GestaodeContratos_modulo_3_final_.pdf. Acesso em: 26 jul. 2023.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. abr-jun 2018, Vol. 69, p226-249. 24p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3280/1/Revista%20do%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico.pdf#page=227>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JR, N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Artmed Editora, 2006.

SILVA, F. M. da. Análise Comparativa Dos Requisitos Da Formação E Experiência Dos Profissionais Que Atuam Na Área De Contratação E Gestão De Contratos Na Administração Pública No Brasil, Canadá E Estados Unidos. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2022-1.

SILVA, J. C. da. Reforma Administrativa Brasileira e a terceirização no setor público. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 217, p. 13–30, 1999. DOI: 10.12660/rda.v217.1999.47404. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47404>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SILVESTRE, António Luís. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar Editora, 2007.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIOŃELOS, N. “Competency management in bureaucratic organizations: evidence from the polish public administration”. **European Management Review**, vol. 18, n. 2, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12437#> Acesso em: 26 dez. 2023

VARGAS, Mao, MANCIA, JR. The importance and earnest of the researcher in pointing out the study limitations. **Rev Bras Enferm**. 2019;72(4):832-3. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-720402> Acesso em: 24 out. 2024

VARGAS, Tiago Corrêa; LINHARES, Felipe da Silva; GUEDES, Tiago Vargas; CERNICCHIARO, Luiz Eduardo Mazullo; OLIVEIRA, Adriano Dias de; CANTINI, Elaine. 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>.

Acesso em: 13 mar. 2024.

WOLTER, Rafael Pecly; WACHELKE, João Rech. Índices complementares para o estudo de uma representação social a partir de evocações livres: raridade, diversidade e comunidade. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, v. 15, n. 2, p. 119-129, 2013. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/4363>. Acesso em 12 fev. 2025

ZAJDZNAJDER, 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

APÊNDICE A – Instrumento preliminar de coleta (Questionário Semi-Estruturado)

Seção 1 - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, na pesquisa DESENVOLVIMENTO DE SOFT E HARD SKILLS PARA PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS

Meu nome é Fernanda Machado da Silva e sou a pesquisadora responsável e discente do Programa de Gestão e Estratégia. Trata-se de uma pesquisa de mestrado em Gestão e Estratégia, no curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro na linha de pesquisa de Gestão de negócios, economia e mercados sob orientação do Prof. Dr. Caio Chain. Essa pesquisa tem por objetivo o levantamento de soft e hard skills relevantes para profissionais que atuam com gestão e fiscalização de contratos, a partir dos profissionais que atuam nessa atividade.

Essa pesquisa estará disponível no período de 01 de julho de 2024 a 15 de julho de 2024.

Após ler com atenção este documento e ser esclarecido(a) em todas as suas dúvidas sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, selecione o ciente ao final dessa seção.

- Como se trata de uma pesquisa sem identificação pessoal, a anônima, não será possível receber cópia do documento com as suas respostas. Além disso, resultados serão apresentados de forma agregada, não permitindo a identificação dos participantes da pesquisa.
- Algumas perguntas objetivas do formulário podem causar possíveis desconfortos e riscos, porém, ressaltamos que se trata de pesquisa de opinião com breve levantamento biopsicossocial e suas respostas são confidenciais e anônimas e serão utilizadas apenas para fins de análise acadêmica. Os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa e não serão armazenados para estudos futuros. Além disso, não há respostas certas ou erradas, apenas interesse em obter opiniões verdadeiras e experiências sobre o tema, o que permite liberdade de expressão do participante.
- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela participação, nem de ressarcimento de despesas pela participação (se for o caso), ou de indenização.

A sua participação é extremamente importante para o avanço do conhecimento na área e é garantida plena liberdade do participante da pesquisa para decidir sobre sua participação, podendo retirar seu consentimento (e sair da pesquisa), em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum basta apenas não finalizar e enviar o questionário.

Os resultados da pesquisa serão divulgados através do trabalho final (dissertação).

	Ciente
--	--------

Seção 2 - Identificação de Servidores ou Empregados Públicos

Você é Servidor ou Empregado Público em Entidade e/ou Órgãos e/ou Empresas Públicas dos quadros **permanentes** da Administração Pública admitido através de Processo Seletivo Público (Concurso)?

	Sim
--	-----

	Não
--	-----

Você é Servidor ou Empregado Público de qual esfera da Administração Pública?

	Federal
--	---------

	Estadual
--	----------

	Municipal
--	-----------

Seção 3 - Identificação de Gerentes e Fiscais de Contrato	
Você exerce Fiscalização ou Gestão de Contratos na Administração Pública?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Qual atividade você exerce de Gestão e Fiscalização da Execução dos Contratos? <i>Conforme CAPÍTULO V - DA GESTÃO DO CONTRATO da IN Nº 5, DE 26 DE MAIO DE 2017</i> (Disponível para marcar mais de uma opção caso você exerça atividades distintas em diferentes contratos)	
<input type="checkbox"/>	Gestão da Execução do Contrato
<input type="checkbox"/>	Fiscalização Técnica
<input type="checkbox"/>	Fiscalização Administrativa
<input type="checkbox"/>	Fiscalização Setorial
Há quanto tempo atua nas Atividades de Gestão e Fiscalização da Execução dos Contratos?	
<input type="checkbox"/>	Menor ou Igual a 5 anos
<input type="checkbox"/>	6 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	11 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	16 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 20 anos

Seção 4 – Caracterização de Gerentes e Fiscais de Contrato	
Caracterize a Administração	
<input type="checkbox"/>	Direta
<input type="checkbox"/>	Indireta
Poder Estatal	
<input type="checkbox"/>	Executivo
<input type="checkbox"/>	Judiciário
<input type="checkbox"/>	Legislativo
Natureza Jurídica:	
<input type="checkbox"/>	Órgão Público
<input type="checkbox"/>	Autarquia
<input type="checkbox"/>	Empresa Pública
<input type="checkbox"/>	Sociedade de Economia Mista
<input type="checkbox"/>	Fundação
<input type="checkbox"/>	Fundo Público
Exerce Função Gratificada, Confiança ou equivalente?	
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Marque a Opção mais próxima da Função Gratificada, Confiança ou equivalente que exerce:	
<input type="checkbox"/>	Não tenho Função Gratificada, de Confiança ou Equivalente.
<input type="checkbox"/>	Presidente ou Autoridade máxima da empresa pública federal, estadual ou municipal, sociedade de economia mista federal, estadual ou municipal, ou autoridade máxima subordinada ao Secretário Estadual, Municipal ou Distrital do órgão ou entidade cessionário e afins
<input type="checkbox"/>	Diretores e afins
<input type="checkbox"/>	Gerentes executivos e afins
<input type="checkbox"/>	Gerentes Nacionais, Gerentes Gerais e afins
<input type="checkbox"/>	Gerentes Setoriais, Gerentes de áreas, Assessores e afins
<input type="checkbox"/>	Supervisor, Coordenador e afins
<input type="checkbox"/>	Outros
Há quanto tempo trabalha <u>com função gratificada</u> no órgão, entidade ou empresa da Administração Pública?	
<input type="checkbox"/>	Menor ou Igual a 5 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/>	6 a 10 anos

	11 a 15 anos
	16 a 20 anos
	Mais de 20 anos

Seção 5 – Perfil Socioeconômico

Indique, por favor, a sua faixa etária:

	Menor ou igual a 30 anos
	31 a 40 anos
	41 a 50 anos
	51 a 60 anos
	Acima de 60 anos

Por favor, indique seu gênero:

	Masculino
	Feminino
	Prefiro não indicar
	Outros

Indique, por favor, o seu salário-base:

	Até R\$5.000
	Entre R\$5.000 e R\$10.000
	Entre R\$10.000 e R\$15.000
	Entre R\$15.000 e R\$20.000
	Acima de R\$20.000

Indique, por favor, o seu salário-base:

	Até R\$5.000
	Entre R\$5.000 e R\$10.000
	Entre R\$10.000 e R\$15.000
	Entre R\$15.000 e R\$20.000
	Acima de R\$20.000

Seção 6 – Formação Escolar e Acadêmica:

Indique sua Formação escolar/Acadêmica

	Fundamental
	Nível médio/Técnico
	Superior
	Especialização (lato sensu)
	Mestrado
	Doutorado

Seção 7 - Percepção sobre o Grau de Importância de Hard e Soft Skills

Percepção sobre o Grau de Importância de Hard e Soft Skills para os profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.

Selecione abaixo a opção que melhor representa o grau de importância dos *Hard Skills* abaixo para os profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.

Considere a escala abaixo:

- 1-Não é importante
- 2-Às vezes é importante
- 3-Moderado
- 4-Importante
- 5-Muito Importante

	1	2	3	4	5
Formação Escolar/ Acadêmica					

Conhecimento Legal					
Embasamento em Evidências / Transparência					
Eficiência					
Competências Digitais					
Análise e Gerenciamento de Riscos					
Governança					
Gestão					
Proficiência Técnica (Métodos e Técnicas)					
Planejamento Estratégico					
Procedimentos e Padrões					
Escrita Técnica					
Análise Estatística e Processamento de Informações					
Finanças, Contabilidade e Conhecimento Tributário					
Competências Políticas					
Competências Comerciais e de Negócios					

Selecione abaixo a opção que melhor representa o grau de importância dos *Soft Skills* abaixo para os profissionais que atuam em gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública.

Considere a escala abaixo:

- 1-Não é importante
- 2-Às vezes é importante
- 3-Moderado
- 4-Importante
- 5-Muito Importante

	1	2	3	4	5
Impessoalidade e Imparcialidade.					
Ética e Moralidade					
Competências Interpessoais					
Engajamento / Iniciativa / Proatividade					
Profissionalismo / Responsabilidade					
Liderança					
Visão e Competência Estratégica					
Reflexividade e Pensamento Crítico					
Comunicação e Negociação					
Resolução de Problemas					
Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender					
Julgamento Prático					
Coordenação e Organização					
Orientação para o Cidadão/ Cliente / Demandante					
Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência					
Lealdade					
Inovação					
Compromisso e Comprometimento					
Confiança					
Diversidade e Inclusão					

Seção 8 – Autoavaliação

Considerando a listagem de hard skills na pergunta 17, e os soft skills das perguntas 18, considero que meus skills são adequados para realização das atividades de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública:

Considere a escala abaixo:					
1-Discordo Totalmente					
2-Discordo Parcialmente					
3-Nem Discordo e Nem Concordo					
4-Concordo Parcialmente					
5-Concordo Totalmente					
	1	2	3	4	5
Hard Skills					
Soft Skills					

Quais Skills você gostaria ou compreende que precisa desenvolver:	
	Formação Escolar/ Acadêmica
	Conhecimento Legal
	Embasamento em Evidências / Transparência
	Eficiência
	Competências Digitais
	Análise e Gerenciamento de Riscos
	Governança
	Gestão
	Proficiência Técnica (Métodos e Técnicas)
	Planejamento Estratégico
	Procedimentos e Padrões
	Escrita Técnica
	Análise Estatística e Processamento de Informações
	Finanças, Contabilidade e Conhecimento Tributário
	Competências Políticas
	Competências Comerciais e de Negócios
	Impessoalidade e Imparcialidade.
	Ética e Moralidade
	Competências Interpessoais
	Engajamento / Iniciativa / Proatividade
	Profissionalismo / Responsabilidade
	Liderança
	Visão e Competência Estratégica
	Reflexividade e Pensamento Crítico
	Comunicação e Negociação
	Resolução de Problemas
	Autodesenvolvimento e Aprender a Aprender
	Julgamento Prático
	Coordenação e Organização
	Orientação para o Cidadão/ Cliente / Demandante
	Adaptabilidade/Flexibilidade/Resiliência
	Lealdade
	Inovação
	Compromisso e Comprometimento
	Confiança
	Diversidade e Inclusão

Como você avalia que o desenvolvimento de hard e soft skills na área de gestão e fiscalização de contratos podem contribuir para a eficiência administrativa?

Seção 9 – Avaliação do órgão / entidade / empresa pública

Considerando a listagem de hard skills na pergunta 17, e os soft skills das perguntas 18, o órgão/entidade/ empresa pública incentiva o desenvolvimento desses skills para a realização das atividades de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública:
 Considere a escala abaixo:

1-Discordo Totalmente
 2-Discordo Parcialmente
 3-Nem Discordo e Nem Concordo
 4-Concordo Parcialmente
 5-Concordo Totalmente

*Incentivar: estimula, promove, encoraja sem dispêndio financeiro; sem pagar ou bancar;

	1	2	3	4	5
Hard Skills					
Soft Skills					

Considerando a listagem de hard skills na pergunta 17, e os soft skills das perguntas 18, o órgão/entidade/ empresa pública custeia o desenvolvimento desses skills para a realização das atividades de gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública:
 Considere a escala abaixo:

1-Discordo Totalmente
 2-Discordo Parcialmente
 3-Nem Discordo e Nem Concordo
 4-Concordo Parcialmente
 5-Concordo Totalmente

*Custear: Garante o custeio financeiro; financia as despesas e/ou gastos; paga, banca;

	1	2	3	4	5
Hard Skills					
Soft Skills					

APÊNDICE B – Quadro com as respostas da pergunta aberta dos questionários considerando as categorias da análise de conteúdo *HARD*, *SOFT*, *AMBOS*.

Posicionamento	Abrangência	Ordem	Conteúdo
*posic_1	hard	**** *n_027	O treinamento contínuo e o conhecimento aprofundado em áreas específicas, como por exemplo o Direito, face todo arcabouço legal que permeia a atividade de gestão e fiscalização contratual, emergem como fatores cruciais para a execução das atividades.
	soft	**** *n_002	De suma importância, pois uma comunicação eficaz faz a diferença na relação contratante x contratada, além de desenvolver o trabalho em equipe e a tratativa de resolução de problemas. Além disso, as soft skills também facilitam a construção de relacionamentos sólidos entre colegas, clientes e superiores.
		**** *n_003	Soft Skills não são necessárias somente nessa área de atuação, mas em todas.
		**** *n_049	Ao desenvolver melhor suas soft skills, o fiscal de contrato terá menos melhores condições de garantir que o contrato seja executado e obtenha a solução dos problemas que motivaram originalmente a realização da contratação. Sem esse alinhamento o contrato perde a sua finalidade e os problemas não são resolvidos, além de possibilitar o desperdício de recursos públicos escassos.
		**** *n_089	Na nossa organização estamos constantemente estudando ,evoluindo e desenvolvendo nossos conhecimentos, habilidades e atitudes. Os soft skills são desenvolvidos em trilhas de desenvolvimento e devem ser utilizados por todos os empregados envolvidos em atividades de gerenciamento e/ou fiscalização de contratos, garantindo eficiência, resultado e conformidade.

Posicionamento	Abrangência	Ordem	Conteúdo
	ambas	**** *n_001	É muito importante o desenvolvimento constante de hard e soft skills na administração pública e o desenvolvimento equilibrado de ambas as habilidades é fundamental para a eficiência administrativa.
		**** *n_013	Certamente o desenvolvimento de "skills" é fundamental para exercer qualquer função. Mas, especificamente à gestão/fiscalização de contratos acredito que o principal problema é que essa atividade nunca é a prioridade da Organização (seja pública ou privada), ela é sempre será um meio para que uma Organização atinja seus objetivos. Portanto, essa atividade dificilmente recebe a atenção/investimento necessários para que seja bem desenvolvida. Entendo que a grande questão da gestão contratual nas diversas Organizações seja lidar com esse cenário.
		**** *n_016	Contribuem para a realização de tarefas em menos tempo e com menor número de falhas e na resolução de problemas com menor nível de stress e em menor tempo.
		**** *n_017	Quando falamos de eficiência administrativa, falamos de cuidar do dinheiro público. O dinheiro público representa a vida das pessoas que deram seu tempo de vida para gerar recursos em prol do coletivo, assim, as hard e soft skills são essenciais para a valorização da vida das pessoas.
		**** *n_021	O desenvolvimento de hard e soft skills na área de gestão e fiscalização de contratos podem contribuir muito para a eficiência administrativa.
		**** *n_031	O desenvolvimento de soft e hard skills é de suma importância, pois o primeiro uma condução Contratual mais assertiva e urbana; o último permite maior alinhamento com as diretrizes legais e técnicas. Por fim, a soma de ambos permite que se alcancem os melhores resultados na prestação dos serviços públicos.
		**** *n_040	O conjunto de hard e soft skills podem aumentar a eficiência com redução de custos através de inovações digitais, uso de novas tecnologias que alavancam e agilizam os processos. A reflexividade e o pensamento crítico ajudam a pensar em todos os cenários possíveis em cada situação problemática, analisando todos os seus devidos prós e contras, e ajudando a tomar decisões melhores pensando em todo o processo, na empresa, e não só no momento e na gerência.
		**** *n_041	Atraves das skills torna-se mais transparente e eficiente a realização do serviço de fiscalização

Posicionamento	Abrangência	Ordem	Conteúdo
		**** *n_055	É fundamental. Aumentar a capacidade das hard e soft skills contribui diretamente para aumentar a eficiência
		**** *n_059	Avalio que o desenvolvimento dessas competências (evitemos os termos em inglês) pode ser muito útil.
		**** *n_071	Muitíssimo importante, a gestão e fiscalização de contratos mora nessas skills mencionadas, é o dia a dia do trabalho
		**** *n_081	O desenvolvimento dessas competências contribui muito com contratos.
		**** *n_083	Podem contribuir muito.
		**** *n_094	Hard e Soft Skills são essenciais para o desempenho prático do trabalho e possibilitam o trabalho eficaz com toda equipe que envolve a fiscalização e gestão de contratos.
		**** *n_099	de forma prática o desenvolvimento de ambos skills são muito importantes. Porém, quando você tem uma equipe de fiscalização que lhe traga respaldo, o soft skills são muito mais importantes
		**** *n_102	Minha experiencia na area de fiscalizacao antes de desenvolver hardskills em Direito, foi muito complicada, funcionario de area tecnica nao tem competencia para fiscalizar adequadamente um contrato, a menos que um gerente de contrato com hardskill em Direito o oriente, entao entrei na faculdade de Direito e com isso acabei ganhando experiencia na compreensao da norma contratual e das normas programaticas que os regem, assim acabei sendo alcado a gerente de contratos porque ha uma lacuna nesse acompanhamento, logo hardskill em Direito é fundamental. Falando em softkill, o desenvolvimento em Direito permite a compreensao da sociologia, e com isso toda uma gama de desenvolvimento de softkill, contudo as pessoas nem sempre trazem consigo equilibrio para lideranca, logo o trato adequado com pessoas nao advem simplesmente de hardskill combinado com comportamento, exige muita vigilancia na melhoria da personalidade da pessoa, vez que sendo fiscal ou gerente, o espectro de relacionamento nas empresas publicas sao amplos e precisam de constante vigilancia propria e do sistema, nisso as normas de etica e conduta apoiam coercitivamente para o condicionamento dos relacionamentos.

Posicionamento	Abrangência	Ordem	Conteúdo
		**** *n_108	Extremamente importante. O melhor embasamento técnico certamente ajuda, e questões como ética e transparência são mandatórias em gestões e fiscalizações sérias.
		**** *n_114	O desenvolvimento de hard e soft skills são especialmente importantes para os responsáveis pela gestão e fiscalização de contratos, pois o trabalho desenvolvido por tais funções é o elo entre o planejamento, que tem um grau de abstração maior, e a realidade, que demanda muitas vezes decisões práticas e rápidas. Portanto, tais agentes materializam as decisões da administração nessa matéria e devem constantemente aplicar os princípios legais (especialmente a razoabilidade e proporcionalidade) de forma que os serviços sejam prestados com o mínimo de inconvenientes e as exigências documentais e legais sejam atendidas, senão na totalidade, em sua maior parte. Além disso, o agente deve ainda reunir habilidades de negociação para sempre avaliar os custos dos contratos e as possibilidades de redução, prezando pela economia de recursos públicos.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados da pesquisa (2025).