

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Diana Evangelista Machado**

**O *gap* das competências da fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora**

Juiz de Fora

2026

**Diana Evangelista Machado**

**O *gap* das competências da fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha 1: Gestão, Tecnologias e Processos Organizacionais

Orientadora: Prof. Dra. Livia Almada Neves

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Evangelista Machado, Diana.

O gap das competências da fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora / Diana Evangelista Machado. -- 2026.

174 f.

Orientadora: Lívia Almada Neves

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Mapeamento de Competências . 2. Processo Licitatório. 3. Planejamento. 4. Atribuições Formais. 5. Lei nº 14.133/2021. I. Almada Neves, Lívia , orient. II. Título.

**Diana Evangelista Machado****O GAP DAS COMPETÊNCIAS DA FASE PREPARATÓRIA DO PROCESSO LICITATÓRIO DA SECRETARIA DE SAÚDE DA PREFEITURA DE JUIZ DE FORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em 20 de fevereiro de 2026.

**BANCA EXAMINADORA**

**Profa. Dra. Lívia Almada Neves** - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Mateus Clóvis de Souza Costa**

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 10/02/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Lívia Almada Neves, Professor(a)**, em 20/02/2026, às 10:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Cristina Drumond e Castro, Usuário Externo**, em 20/02/2026, às 14:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mateus Clovis de Souza Costa, Professor(a)**, em 23/02/2026, às 22:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2870276** e o código CRC **EE1F8112**.

## RESUMO

O Sistema Único de Saúde (SUS) organiza-se com base nos princípios da descentralização, integralidade e participação social, estruturando-se em uma rede regionalizada e hierarquizada de serviços. Nesse contexto, o município de Juiz de Fora desempenha papel estratégico como polo microrregional e macrorregional, sendo responsável pela oferta de serviços de média e alta complexidade. Diante da limitação de recursos públicos e do aumento da demanda por serviços de saúde, a eficiência administrativa, especialmente nas contratações públicas, torna-se um desafio central. A fase preparatória do processo licitatório destaca-se como etapa crítica, exigindo planejamento adequado e servidores com competências compatíveis com as exigências técnicas e normativas. Nesse sentido, esta pesquisa objetivou analisar o gap de competências nessa fase, comparando as competências requeridas pelo processo com aquelas atribuídas aos cargos e efetivamente apresentadas pelos indivíduos atuantes na Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora. Trata-se de uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, que utilizou análise documental e entrevistas semiestruturadas para o levantamento das competências e seus níveis. Os resultados evidenciam inconsistências entre o desenho formal do processo, o Regimento Interno e a execução prática das atividades, revelando desalinhamentos que impactam diretamente a eficiência das contratações. Identificaram-se lacunas decorrentes da ausência de capacitação estruturada, da diversidade de formações dos servidores, da elevada rotatividade em cargos comissionados e da inexistência de mecanismos formais de gestão e transferência do conhecimento. Observou-se ainda que fragilidades no domínio técnico-normativo ampliam a heterogeneidade procedimental e a descentralização na elaboração dos documentos, enquanto a defasagem normativa e o mapeamento processual limitado dificultam a padronização das atividades. Ademais, a especialização restrita por subsecretarias pode comprometer a atuação em diferentes modalidades licitatórias, evidenciando a necessidade de capacitação ampla e integrada. Como implicações, destaca-se a necessidade de investimentos sistemáticos em capacitação inicial e continuada, atualização do Regimento Interno, aprimoramento do mapeamento de processos e institucionalização de práticas de gestão do conhecimento. A pesquisa contribui ao oferecer subsídios para o aprimoramento da gestão pública, promovendo maior eficiência, segurança jurídica, padronização administrativa e impactos positivos na qualidade dos serviços de saúde prestados à população.

**Palavras-chave:** Setor Público. Processo Licitatório. Planejamento. Lei nº 14.133/2021. Atribuições Formais. Competências Individuais. Mapeamento de Competências.

## ABSTRACT

The Unified Health System (SUS) is organized based on the principles of decentralization, comprehensiveness, and social participation, structured through a regionalized and hierarchical network of services. In this context, the municipality of Juiz de Fora plays a strategic role as a microregional and macroregional hub, being responsible for providing medium- and high-complexity services. Given the limitation of public resources and the increasing demand for healthcare services, administrative efficiency—especially in public procurement—becomes a central challenge. The preparatory phase of the procurement process stands out as a critical stage, requiring proper planning and public servants with competencies aligned with technical and regulatory requirements. In this regard, this research aimed to analyze the competency gap in this phase by comparing the competencies required by the process with those assigned to the positions and those effectively demonstrated by individuals working in the Municipal Health Department of Juiz de Fora. This is an empirical study with a qualitative and descriptive approach, which used document analysis and semi-structured interviews to identify and assess competencies and their levels. The results reveal inconsistencies between the formal design of the process, the Internal Regulations, and the actual execution of activities, highlighting misalignments that directly affect procurement efficiency. Gaps were identified stemming from the lack of structured training, the diversity of educational backgrounds among public servants, high turnover in appointed positions, and the absence of formal mechanisms for knowledge management and transfer. It was also observed that weaknesses in technical and regulatory knowledge increase procedural heterogeneity and decentralization in document preparation, while outdated regulations and limited process mapping hinder the standardization of activities. Furthermore, the restricted specialization within subsecretariats may limit performance across different procurement modalities, reinforcing the need for broad and integrated training. As implications, the study highlights the need for systematic investments in initial and continuous training, updating internal regulations, improving process mapping, and institutionalizing knowledge management practices. This research contributes by providing support for improving public management, promoting greater efficiency, legal certainty, administrative standardization, and positive impacts on the quality of healthcare services delivered to the population.

**Keywords:** Public Sector. Procurement Process. Planning. Law No. 14,133/2021. Formal Assignments. Individual Competencies. Competency Mapping.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM CBOOK	Business Process Management – Common Body of Knowledge
CGC	Comitê de Gestão por Competências
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONASEMS	Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde
DFD	Documento de Formalização de Demanda
ETP	Estudo Técnico Preliminar
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
PCA	Plano de Contratações Anuais
PDC	Plano de Desenvolvimento de Competências
PDR-MG	Plano Diretor de Regionalização de Minas Gerais
PJF	Prefeitura de Juiz de Fora
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPA	Plano Plurianual
PPI	Programação Pactuada Integrada
RDC	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
SES-MG	Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais
SGPC	Sistema de Gestão de Pessoas por Competências
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1    PROCESSO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO .....	12
2.1.1    Processos Licitatórios .....	15
2.2    COMPETÊNCIAS .....	17
2.2.1    Conceitos e Definições.....	17
2.2.2    Competências e Processos .....	21
2.2.3    Competências Na Administração Pública.....	26
2.3    MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	30
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1    CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA .....	43
3.2    COLETA DE DADOS .....	45
3.3    ANÁLISE DE DADOS.....	47
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1    PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 1).....	51
4.2    COMPETÊNCIAS DO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 2) .....	53
4.3    COMPETÊNCIAS DOS CARGOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 3) .....	73
4.4    COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES QUE ATUAM NO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DAS LICITAÇÕES (ETAPA 4) .....	117
4.5    ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COM AS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS E AQUELAS NECESSÁRIAS PARA A EXECUÇÃO DO PROCESSO (ETAPA 5).....	120
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada .....</b>	<b>174</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo e sua criação proporcionou acesso gratuito, universal e integral a todos os cidadãos brasileiros em território nacional, por meio de uma gestão solidária e participativa das ações e serviços de saúde entre a União, os Estados e os Municípios (Brasil, 2024b). As ações e serviços de saúde são organizados conforme as diretrizes estabelecidas pelo art. 198 da Constituição Federal de 1988: “Descentralização, com direção única em cada esfera de governo; Atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; Participação da comunidade”.

Com uma rede regionalizada, o processo decisório da gestão do sistema de saúde é descentralizado em favor dos Estados e Municípios, permitindo uma melhor alocação dos recursos de acordo com a realidade e as necessidades de uma base territorial de planejamento (CONASEMS, 2019). Além disso, a regionalização possibilita uma espécie de plano de logística aplicado à saúde pública no qual os pacientes podem ser deslocados para regiões especializadas naquele serviço e/ou tratamento (Silva; Ramires, 2010).

Para viabilizar a organização do sistema de saúde pública conforme determinado pela Constituição de 1988, o Ministério da Saúde propôs um instrumento de planejamento e gestão chamado Plano Diretor de Regionalização (PDR), o qual consiste em uma estratégia para a oferta de serviços de saúde através de uma rede funcional, regionalizada e hierárquica, considerando os princípios de integralidade, equidade de acesso e economia de escala (Oliveira; Simões; Andrade, 2008). O PDR estabelece a base territorial onde as políticas públicas são planejadas em nível regional de modo a organizar a oferta de serviços de saúde segundo três níveis de atenção: o nível básico ou primário e as ações de vigilância à saúde competem aos municípios; o nível de média complexidade ou secundário compete à região de saúde ou microrregião e, o nível de alta complexidade ou terciário compete a região ampliada de saúde ou macrorregião (Faria *et al.*, 2018).

Desde a sua elaboração inicial, em 1999, o PDR de Minas Gerais (MG) vem sofrendo ajustes para atender novas demandas e fluxos de usuários do SUS no estado (Malachias; Leles; Pinto, 2011). Os ajustes são efetuados com base em estudos que analisam os fluxos de usuários do SUS em Minas Gerais, direcionados à assistência hospitalar e ambulatorial. Atualmente, esses estudos utilizam como fonte de dados o banco de informações da plataforma DataSUS (Malachias; Leles; Pinto, 2011).

De acordo com o PDR MG-2025, o município de Juiz de Fora é o pólo principal da

Região de Saúde da Macrorregião Sudeste em Minas Gerais, sendo responsável pela oferta de serviços de saúde de alta complexidade para a sua população e para a população dos demais municípios integrantes dessa macrorregião. Além de ser pólo macrorregional, Juiz de Fora também é uma das nove microrregiões do Sudeste responsáveis pela cobertura de serviços de atenção secundária aos municípios de sua área de abrangência, pela oferta de serviços de atenção básica e, ações de vigilância de saúde à sua população (PDR MG, 2025).

Na prestação de serviços de atenção terciária ou de alta complexidade, o pólo macrorregional de Juiz de Fora é referência nas seguintes especialidades médicas: ortopedia, neurocirurgia, cardiologia e oncologia; nos atendimentos de parto e nascimento de alto risco; diagnóstico de fibrose cística; nos tratamentos de doenças raras, processo transexualizador, transplantes de medula óssea, rim, pâncreas, fígado e córnea; além de possuir um Centro de Referência para Imunobiológico Especial (Salomão *et al.*, 2021). Para alguns procedimentos de alta complexidade como serviços de implantes de Cardiodesfibrilador implantável e marcapasso multissítio, a referência de Juiz de Fora extrapola a macrorregião Sudeste prestando também estes serviços para pacientes das demais macrorregiões de saúde de Minas Gerais (Salomão *et al.*, 2021). O município ainda é referência para as oito microrregiões Sudeste nos atendimentos de urgência e emergência e média complexidade (Salomão *et al.*, 2021).

Considerando que Juiz de Fora é a quarta cidade mais populosa de Minas Gerais, estimando 540.756 habitantes (IBGE, 2022), e a sua área de abrangência no PDR MG-2025, percebe-se a relevância do município no cenário de políticas de saúde e de atendimento à saúde do estado de Minas Gerais. De setembro a dezembro de 2024, o município apresentou um índice de participação na resolubilidade hospitalar de 98% da microrregião e de 57,7% da macrorregião (SES-MG, 2025). O indicador de resolubilidade hospitalar avalia a acessibilidade da população aos procedimentos de saúde necessários, verificando se esses serviços estão disponíveis nas proximidades de seu local de residência ou se há a necessidade de deslocamento para outras áreas para sua realização (SES-MG, 2021).

Para garantir a oferta de serviços de saúde em cada micro- e macrorregião, é utilizada a Programação Pactuada Integrada (PPI), um instrumento de planejamento físico-orçamentário que busca definir e quantificar as ações de saúde a serem realizadas para a população, além de estabelecer um teto financeiro para a alocação dos recursos com base em critérios e parâmetros pactuados entre os gestores (Salomão *et al.*, 2021). Devido à escassez de recursos frente às demandas por serviços públicos, os gestores precisam acompanhar os processos de trabalho referentes às ações de expansão e melhoria dos serviços e garantir o uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais (Souza, 2009).

Uma das estratégias de promover a eficiência administrativa na gestão pública está no processo licitatório, utilizado para a contratação de serviços e fornecimento de bens. Este processo assegura a escolha da proposta mais vantajosa em termos de qualidade, preço e condições (Di Pietro, 2020). O processo licitatório inicia-se com a fase preparatória caracterizada pelo planejamento que compreende a antevisão das necessidades, das soluções cabíveis, de avaliação de riscos e de escolha das soluções mais adequadas do ponto de vista jurídico, econômico, técnico, social e ambiental (Filho, 2024).

A Nova Lei de Licitações incentivou boas práticas como a adequação das aquisições às leis orçamentárias, o esmero e a responsabilidade na elaboração dos projetos, além de elevar o planejamento ao patamar de princípio licitatório (Rocha, Vanin, Figueiredo, 2021). Devido à importância atribuída ao estímulo do planejamento nas contratações, a fase preparatória adquiriu destaque no processo licitatório, razão pela qual foi selecionada como objeto de estudo na presente pesquisa.

A implementação da Lei 14.133/2021 exige uma ruptura de paradigmas e transformações na cultura organizacional da Administração Pública, de modo a viabilizar a adoção dos preceitos estabelecidos pela nova legislação (TCU, 2022). Nesse contexto, foi instituído um trabalho de acompanhamento da implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos, originado a partir de despacho proferido pelo Excelentíssimo Senhor. Ministro-Relator Benjamin Zymler, aprovado pelo Plenário em sessão de 21 de setembro de 2022 (TC 001.445/2022-7, peça 10). O objetivo dessa iniciativa é avaliar, por meio de um índice de mensuração, o nível de maturidade dos órgãos e entidades da Administração Pública quanto à aplicação do novo estatuto geral de Licitações e Contratos.

Os resultados do trabalho realizado pelo TCU revelam que 61% dos entes públicos apresentam um nível de implementação insuficiente em relação à Nova Lei de Licitações e Contratos. Além disso, foram confirmados riscos em diferentes dimensões avaliadas. Na dimensão Governança, destacam-se a alta rotatividade de agentes públicos e a insuficiência de pessoal qualificado para atuar nos processos licitatórios, considerando o volume de contratações. Esses riscos estão intrinsecamente relacionados à fragilidade de governança de pessoas, evidenciada pela escassez de pessoal, ausência de mecanismos eficazes de atração e retenção de colaboradores na área de contratações, sobrecarga de trabalho e carência de um Programa de Capacitação Anual ou falta de treinamentos contínuos.

Na dimensão Planejamento das Contratações, verificou-se, no âmbito municipal, que 73,93% dos entes não implementaram o Plano de Contratações Anual. Essa lacuna pode ser atribuída, em parte, à resistência à incorporação de uma cultura de planejamento, dado que sua

adoção exige adaptações internas nos processos e procedimentos organizacionais. Adicionalmente, constatou-se que 62,1% dos entes carecem de práticas direcionadas à realização de contratações sustentáveis, o que pode estar associado à insegurança das equipes responsáveis pelo planejamento em incluir critérios de sustentabilidade como requisitos obrigatórios nos processos de contratação.

Por fim, na dimensão Adoção de Recursos Tecnológicos, Produção e Disponibilidade de Dados, identificou-se a não utilização de sistemas eletrônicos para suporte aos processos de contratação, cerca de 58% dos municípios ainda não abandonaram os processos físicos e a produção de atos e documentos ainda é em papel. Além disso, constatou-se a ausência de elaboração de Estudos Técnicos Preliminares antes da contratação de plataformas privadas de licitação em 70,12% dos entes avaliados da esfera municipal.

Esse diagnóstico evidencia que grande parte das dificuldades enfrentadas pelos entes públicos decorre da ausência de práticas estruturadas de capacitação e da fragilidade na gestão de pessoas, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de competências alinhadas às exigências da nova legislação. Conforme o 7º art. da Lei 14.133/2021, cabe à autoridade máxima do órgão ou da entidade a promoção da gestão por competências, bem como a designação de servidores para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei.

As competências exercem papel fundamental na execução eficiente de um processo e, por isso, precisam ser alinhadas ao que se deseja de cada processo (Spencer; Spencer, 1993). Segundo Sampaio (2024), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Governo Federal, envolve um conjunto de diretrizes e ações voltadas à gestão de competências, capacitação contínua e valorização dos servidores, buscando também promover o aumento da eficiência e da eficácia das instituições públicas, contribuindo assim para a oferta de serviços de alta qualidade à sociedade. A autora destaca que, apesar de seu papel potencialmente transformador na modernização da administração pública, a PNDP enfrenta entraves significativos em sua implementação. O que compromete sua efetividade na superação das lacunas formativas e no fortalecimento institucional, conforme evidenciado nos relatórios do TCU.

Com a finalidade de contribuir para uma gestão de qualidade, eficiente e resolutiva, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Qual o *gap* das competências da fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora? O objetivo geral da pesquisa é **analisar a relação entre as competências necessárias à fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora e as competências dos cargos e dos indivíduos atuantes nessa fase**. Esse processo é

fundamental para a efetivação da contratação de insumos e serviços de assistência à saúde em tempo hábil para as unidades do SUS dependentes de Juiz de Fora e região, mantendo a qualidade desejada e a otimização de custo desejada. Para tanto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as etapas da fase preparatória para o processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora;
- Identificar as competências necessárias para a execução das etapas identificadas;
- Mapear as competências dos cargos envolvidos nas etapas identificadas;
- Mapear as competências individuais dos servidores que atuam nessas etapas;
- Relacionar as competências individuais com as competências dos cargos e aquelas necessárias para a execução do processo.

A principal contribuição desta pesquisa consiste em fornecer subsídios estruturados e estrategicamente fundamentados para a tomada de decisão relacionada à capacitação de servidores na fase preparatória do processo licitatório, com base no mapeamento de competências. Ao identificar e analisar a correspondência entre as competências requeridas e as efetivamente presentes nos profissionais envolvidos, espera-se fortalecer a capacidade institucional de conduzir processos de contratação pública de maneira mais eficaz, ágil e alinhada às exigências legais. Essa melhoria na gestão de pessoal impacta diretamente na eficiência das aquisições públicas voltadas à área da saúde, promovendo a entrega oportuna de insumos e serviços às unidades do SUS da região, contribuindo para a continuidade do cuidado, a elevação da qualidade dos serviços prestados à população e a racionalização dos recursos públicos.

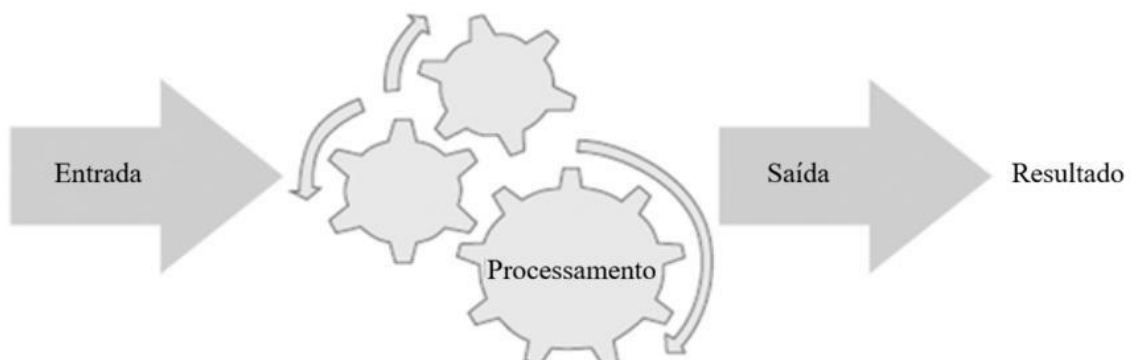
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Com o declínio do modelo funcional tradicional, predominante no século XX, as organizações passaram a reestruturar seus recursos e fluxos com base em processos operacionais, adotando uma lógica de funcionamento integrada em substituição à visão compartimentada característica da abordagem funcional (Gonçalves, 2000). Nesse contexto, a análise organizacional passou a privilegiar uma perspectiva horizontalizada, orientada pelos processos de trabalho, com ênfase na identificação dos elementos operacionais que os colaboradores devem executar para assegurar o funcionamento institucional e o alcance de sua missão (Pradella; Furtado; Kipper, 2012).

A emergência de uma nova perspectiva é, geralmente, acompanhada por discussões e publicações voltadas à definição de seus conceitos, como ocorreu na década de 1990, quando diversos autores se dedicaram a conceituar o que seria um processo (Paim; Cardoso; Caulliraux, 2009). Entre essas contribuições, destaca-se a definição de Davenport (1994, p. 5), para quem o processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) claramente identificados”. De forma complementar, o Guia BPM CBOK (2013) conceitua processo como um conjunto de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas com o objetivo de alcançar um ou mais resultados. A Figura 1 apresenta as características básicas de uma estrutura de processo.

Figura 1 - Características de um processo



Fonte: Pradella; Furtado; Kipper (2012, p. 9).

Os processos organizacionais constituem uma base fundamental para a definição de indicadores de desempenho, permitindo avaliar tanto a eficiência, relacionada ao aproveitamento dos recursos utilizados, quanto a eficácia, vinculada ao alcance dos objetivos e resultados esperados (Paim; Cardoso; Caulliraux, 2009). Embora esses conceitos sejam distintos, Sobral e Peci (2013) destacam que eles estão estreitamente interligados, uma vez que uma gestão eficaz pressupõe não apenas o cumprimento de metas, mas também a utilização otimizada dos recursos disponíveis.

Essa compreensão integrada de eficiência e eficácia também se reflete nas transformações ocorridas no setor público brasileiro, especialmente a partir da redemocratização, que impulsionou significativas reformas no Estado com o objetivo de instituir um modelo de gestão pública pautado pela transparência, eficiência e atendimento ao interesse coletivo (Paula, 2005). Tais mudanças representaram uma transição paradigmática em relação ao tradicional modelo patrimonialista-burocrático, historicamente marcado pela desconexão entre a administração pública e demandas sociais (Oliveira, 2015), e deram origem a uma nova lógica de gestão, na qual a eficiência passa a ocupar papel central. Nesse novo paradigma, a busca por melhores resultados exige a articulação estratégica entre recursos disponíveis e objetivos das políticas públicas, em consonância com princípios complementares como descentralização, gestão por resultados e flexibilização organizacional (Oliveira; Paula, 2014).

No contexto da modernização do Estado, a valorização dos resultados e da organização racional, características do modelo gerencial, impulsiona a consolidação da eficiência e da eficácia na gestão pública por meio de uma lógica orientada por processos, tendo como respaldo jurídico a Emenda Constitucional nº 19/1998 e a Lei nº 9.784/99, que institucionalizam a eficiência como princípio constitucional e orientador do processo administrativo (Rocha; Tito; Tito, 2015). Segundo Júnior (2011), a elevação da eficiência ao status de princípio constitucional transforma-a de uma mera diretriz politicamente adequada em um dever jurídico obrigatório para todos os gestores da administração pública, seja direta ou indireta, em qualquer dos poderes e níveis federativos.

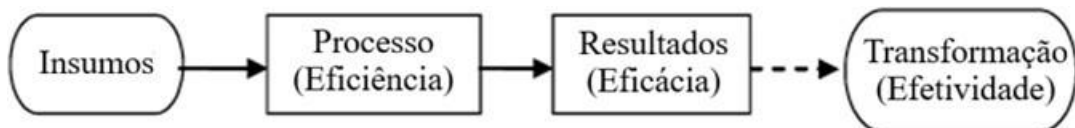
A orientação por processos pressupõe a compreensão integral dos processos e seu gerenciamento estratégico, de modo a assegurar eficiência, eficácia e geração de valor tanto para a organização quanto para suas partes interessadas (FNQ, 2018). Essa perspectiva adquire especial relevância ao propiciar a conversão de recursos escassos em serviços públicos de qualidade, cujo valor percebido pelos cidadãos é determinado por variáveis críticas como tempo de espera, facilidade de acesso e benefícios efetivamente obtidos (Kanaane; Filho; Ferreira,

2012).

Inserido nesse contexto, o Estado adota uma postura de governo empreendedor, orientado para o cidadão concebido como cliente, e direciona seus esforços à busca por padrões otimizados de gestão, alicerçados em processos contínuos de avaliação e legitimação social (Catelli; Santos, 2004). Embora a relação com o cliente figure entre as mais complexas, Mintzberg (1998) argumenta que essa não constitui a única forma de interação com o Estado. Por meio da metáfora dos “quatro chapéus” – consumidor, cliente, cidadão e súdito –, o autor evidencia que os indivíduos assumem diferentes papéis sociais, cada um com expectativas específicas e distintos vínculos com a estrutura estatal.

Independentemente do papel assumido, é fundamental que a atuação estatal seja submetida à avaliação pautada em critérios objetivos, com o propósito de aferir a qualidade das políticas e ações públicas. De acordo com Antico e Jannuzzi (2006), a avaliação de programas públicos deve considerar indicadores capazes de mensurar a relação entre os recursos utilizados e os custos envolvidos, o grau de alcance dos objetivos propostos, bem como o impacto social gerado pelas ações, correspondentes, respectivamente, à eficiência, à eficácia e à efetividade. A figura 2 apresenta o fluxograma da avaliação de programas públicos, segundo o raciocínio insumo-processo-resultado-impacto realizado com os 3Es.

Figura 2 - Fluxograma da Avaliação



Fonte: Sano; Filho (2013, p. 39).

Essa avaliação torna-se especialmente relevante no contexto dos processos licitatórios, principal instrumento legal para a aquisição de bens e serviços pela administração pública. A condução adequada dessas etapas não apenas assegura a correta aplicação dos recursos públicos, como também contribui para a geração de valor público, ao atender às múltiplas expectativas associadas às distintas formas de relação entre governo e sociedade.

### 2.1.1 Processos Licitatórios

A administração pública não dispõe de autonomia irrestrita para celebrar contratos de compra, venda e prestação de serviços, em virtude de sua atuação fundamentada no uso de recursos públicos (Pavão *et al.*, 2023). Assim, a celebração de contratos administrativos está condicionada à realização prévia de procedimento licitatório, em conformidade com as disposições estabelecidas pela legislação vigente. A licitação é caracterizada como um procedimento administrativo regido por normas legais e atos administrativos prévios, que definem critérios objetivos para a escolha da proposta de contratação mais vantajosa, assegurando o princípio da isonomia e sendo conduzida por um órgão com competência específica (Filho, 2024).

As normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas são estabelecidas pela nova Lei de Licitações nº 14.133 promulgada em 1º de abril de 2021. A nova Lei de Licitações foi instituída com o objetivo de revogar e substituir a Lei nº 8.666/1993 que regulamentava as licitações e contratos administrativos, a Lei nº 10.520/2002, conhecida como a Lei do Pregão, e a Lei nº 12.462/2011, na parte referente ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), introduzindo uma série de inovações e alterações em comparação ao regime normativo anterior (Rocha; Figueiredo, 2021).

A regra de transição das leis foi estabelecida no art. 191 da Lei 14.133/2021, permitindo à Administração Pública optar por licitar por qualquer das duas leis durante a vigência concomitante da antiga e da nova lei, desde que haja a indicação expressa no edital de qual se optou, vedada a aplicação combinada das duas leis. A vigência concomitante das leis ocorreu durante o período de dois anos, encerrando-se em 30 de dezembro de 2023 conforme o art. 193 da Nova Lei de Licitações. A regra de transição é essencial para a adaptação da Administração Pública à Lei nº 14.133/2021, abrangendo a reformulação de processos, a capacitação de servidores e a aplicação do novo regime jurídico (Tajra; Belchior, 2021).

No Capítulo II do Título I da Lei nº 14.133/2021, são apresentados os princípios que regem os processo de licitação, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, probidade administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e, desenvolvimento nacional sustentável. A nova Lei de Licitações representa um avanço ao explicitar princípios anteriormente considerados implícitos pela doutrina e pela jurisprudência, como o princípio do planejamento, agora aplicado de forma estruturada e

procedimental na fase preparatória do processo licitatório (Rodrigues, 2021). A fase preparatória no normativo anterior, Lei nº 8.666/1993, estabelece de maneira sucinta o início e a autuação do procedimento licitatório em seu art. 38, demonstrando a escolha do legislador por uma formalização moderada seguida, oportunamente, das peças necessárias às fases subsequentes (Cruz, 2022).

Com a nova lei, observa-se um crescente conjunto de normativas sobre licitações e contratos que ressaltam a relevância do planejamento e seus benefícios para a Administração Pública, destacando os principais documentos que compõem essa fase (Camarão, 2020). Os principais documentos são: Plano de contratações anual; Estudo técnico preliminar; Análise de risco; e Termo de referência ou Projeto básico.

O Plano de contratações anual é um instrumento que centraliza as demandas de uma instituição pública para aquisições e contratações no exercício subsequente, exigindo a adoção de medidas de *compliance* e envolvendo *stakeholders* para garantir transparência e alinhamento no processo de contratações (Salvador; Filho, 2023). Para assegurar o alinhamento entre as demandas, metas e objetivos da organização, o plano integra dados tanto dos documentos de formalização das demandas que refletem as necessidades de cada unidade quanto dos instrumentos de governança como o planejamento estratégico, o plano diretor de logística sustentável, o plano anual de capacitação, o plano diretor de tecnologia da informação, o plano de obras, entre outros (Pestana; Cademartori, 2023).

O primeiro documento oficial produzido durante a fase preparatória das contratações públicas é o estudo técnico preliminar, o qual delimita a necessidade pública identificada e sua melhor solução (Nester; Savaris; Wontroba, 2023). O estudo técnico preliminar fundamenta a elaboração de peças técnicas subsequentes como o anteprojeto, o termo de referência ou o projeto básico, que serão desenvolvidas caso seja confirmada a viabilidade da contratação proposta (Brasil, 2021).

O termo de referência deve incluir parâmetros e elementos descritivos, como definição do objeto, fundamentação da contratação, descrição da solução, requisitos, modelo de execução e gestão, critérios de medição e pagamento, seleção do fornecedor, estimativas de valor e adequação orçamentária (Brasil, 2021). A elaboração desse documento é de responsabilidade da equipe de planejamento da contratação, a qual é composta pela área requisitante, pela área administrativa e por setores específicos, como a área de Tecnologia da Informação para contratações relacionadas a esta área (Brasil, 2024a).

A contratação pública é considerada eficaz quando satisfaz de forma tempestiva as necessidades previamente identificadas. Para isso Gomes, Xavier e Morong (2022) consideram

que os requisitantes da administração pública precisam ter conhecimento pleno das funções, atribuições e necessidades; dos riscos e impactos aos atendidos direto e indiretamente por eles; do mercado concorrencial em questão; das legislações cabíveis; e capacidade de detalhar o objeto descrito na conformidade com o mercado em que está inserido para que o processo seja eficiente. Dessa forma, alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes – ou seja, competências – à execução do processo se torna algo fundamental à efetividade dele.

## 2.2 COMPETÊNCIAS

Em razão do papel central que as competências desempenham na eficiência e na eficácia dos processos organizacionais, este item dedica-se à sua análise. Inicialmente, são apresentados os principais conceitos e definições de competências desenvolvidos na literatura. Em seguida, examina-se a relação entre competências e processos organizacionais, evidenciando de que maneira essas competências influenciam a execução das atividades e o desempenho dos processos. Por fim, aborda-se o tratamento das competências no âmbito da administração pública, considerando suas especificidades e os desafios associados à sua gestão e ao seu desenvolvimento no setor público.

### 2.2.1 Conceitos e Definições

O conceito de competência emerge da necessidade da administração de estabelecer novas abordagens para a gestão do trabalho, alinhadas às transformações organizacionais, constituindo-se em um instrumento essencial para orientar responsabilidades individuais, ao integrar desempenho, mobilização contextualizada e contribuição estratégica (Ruas *et al.*, 2005). A discussão sobre competências desenvolveu-se, principalmente, a partir de três correntes teóricas – americana, francesa e brasileira –, cada uma com ênfases e pressupostos distintos. A corrente americana associa a competência ao desempenho no cargo, destacando conhecimentos, habilidades e atitudes observáveis e mensuráveis; a corrente francesa desloca o foco para o indivíduo, enfatizando a mobilização de conhecimentos e habilidades em diferentes contextos e situações; e a corrente brasileira busca articular competências técnicas, gerenciais e socioemocionais, adaptando conceitos estrangeiros às especificidades culturais e organizacionais do país.

No âmbito da corrente americana, alguns teóricos definem a competência como o conjunto de qualificações que um indivíduo possui para executar uma função com elevado nível

de desempenho (Dutra; Hipólito; Silva, 2000). Essa perspectiva associa a competência ao cargo, resultando da integração entre conhecimento, habilidades e atitudes (Borgo; Bianco; Colbari, 2013). Esses teóricos desenvolveram seus trabalhos durante os anos 70 e 80, tendo como principais expoentes McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Dessa forma, o Quadro 1 sintetiza a estrutura básica de competências conforme delineada por essa corrente teórica, evidenciando os elementos essenciais que articulam conhecimento, habilidades e atitudes no desempenho profissional.

Quadro 1 - Estrutura básica das competências

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer/Ser
Conhecimentos técnicos, escolaridades, cursos, especializações, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001, p. 6).

O debate sobre competências teve início entre psicólogos e administradores, nos Estados Unidos, em 1973, com a publicação do paper *Testing for Competence rather than Intelligence*<sup>1</sup>, de McClelland (Fleury; Fleury, 2001). Nesse trabalho, o autor defende a utilização de “teste de competência” ao invés de testes de QI nos processos de seleção, argumentando que os testes de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão (Fernandes; Fleury, 2007).

Posteriormente, McClelland avança em suas pesquisas ao investigar os fatores determinantes do sucesso profissional em indivíduos bem-sucedidos, denominados **competências diferenciadoras**, e analisa sua potencial transmissibilidade para outras pessoas (Dutra, 2016).

Na década de 1980, a estruturação do conceito de competência na corrente americana avançou com as contribuições de McLagan e Boyatzis. O estudo de McLagan propõe o conceito de competência como elemento central para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar sistemas de gestão de pessoas. Além disso, observa-se uma dinâmica dialética em que a utilização da competência individual de modo sistêmico, como base das práticas de gestão de pessoas, também contribui para o desenvolvimento e a discussão de modelos de competência (Fernandes; Fleury, 2007). Já nos estudos de Boyatzis (1982) o foco eram as competências

<sup>1</sup> Em tradução livre: Testes de competência em vez de inteligência.

gerenciais e foi identificado um conjunto de características e traços considerados determinantes para o alcance de um desempenho superior. O autor destaca em seus trabalhos a importância de alinhar comportamentos eficazes às demandas dos cargos e ao contexto organizacional, enfatizando a interação do indivíduo com o ambiente (Dutra; Fleury; Ruas, 2012).

Retomando a perspectiva de McClelland (1973), juntamente com o olhar de Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) ampliam o conceito de competência acrescentando a percepção do contexto. Mirabile (1997) dá continuidade às pesquisas iniciadas por McClelland sobre a transmissibilidade das competências, afirmando que o comportamento representa a manifestação observável da competência. Nesse sentido, trata-se de um conjunto de ações que presumivelmente podem ser identificadas, aprendidas, ensinadas e mensuradas.

Enquanto a corrente americana concentra-se na relação entre competência e desempenho no cargo, destacando conhecimentos, habilidades e atitudes observáveis e mensuráveis, a corrente francesa nas décadas de 1980 e 1990 passou a questionar essa visão restrita. Para esses teóricos, a competência não deve ser entendida exclusivamente em função das realizações dos indivíduos, isto é, o que eles fornecem, produzem ou entregam (Dutra; Hipólito; Silva, 2000). Eles argumentam que a posse das qualificações necessárias para determinada função não é, por si só, suficiente para assegurar que o indivíduo atenderá às exigências que lhe são impostas (Dutra; Hipólito; Silva, 2000). Nessa abordagem o objetivo não se limita à qualificação para um cargo específico, mas sim ao desenvolvimento de indivíduos alinhado às exigências do mercado globalizado, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória profissional, em diferentes funções e organizações (Borgo; Bianco; Colbari, 2013).

Nessa linha, Le Boterf (1995) define competência como um “saber fazer operacionalmente validado”, isto é, a capacidade de mobilizar, integrar e transferir um conjunto de conhecimentos e habilidades previamente adquiridos, de modo a gerar uma resposta eficaz e apropriada a uma determinada situação no contexto laboral. Corroborando com a ideia de Le Boterf, Zarifian (2001) destaca que os indivíduos, no ambiente organizacional, enfrentam cada vez mais situações inéditas em sua rotina, tornando inviável a prescrição precisa e detalhada das tarefas e atividades a serem desempenhadas. Dessa forma, a competência não deve ser associada estritamente ao cargo, mas sim ao indivíduo que precisa compreender as exigências do contexto e mobilizar seu repertório de conhecimento e habilidade para atendê-las de maneira eficaz (Dutra, 2004).

No contexto acadêmico brasileiro, embora os debates iniciais sobre competências tenham sido influenciados pelo pensamento americano, a incorporação das abordagens

européias favoreceu o surgimento de novas perspectivas e questionamentos (Borgo; Bianco; Colbari, 2013). O Quadro 2 apresenta um resumo dos conceitos de competências.

Quadro 2 – Resumo dos conceitos de competências

<b>Corrente teórica</b>	<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito de competência</b>
Americana	1973	McClelland	É uma habilidade ou atributo individual que apresenta capacidade para um desempenho superior em contextos reais, diferenciando-se dos testes tradicionais de inteligência, os quais nem sempre possuem correlação direta com o sucesso em situações práticas.
	1980	Mc Lagan	É um conjunto de conhecimentos e habilidades que sustentam um desempenho eficaz no trabalho.
	1980	Boyatzis	Competência gerencial é um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. As competências são passíveis de mensuração e podem ser aprimoradas por meio de processos de aprendizagem prática e formal, como a experiência e a educação.
	1993	Spencer e Spencer	É uma característica pessoal subjacente, bastante estável e profunda, da personalidade de uma pessoa, que está relacionada de forma causal com um desempenho eficaz e/ou superior, numa função ou situação determinada.
	1997	Mirabile	É um conjunto de ações, as quais se presume que podem ser observadas, aprendidas, ensinadas e medidas.
Francesa	1995	Le Boterf	É o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, desenvolvidas previamente por meio da educação e da formação profissional e posteriormente validadas pelo sistema de avaliações. Trata-se de um saber agir responsável, que envolve a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos específicos, sendo reconhecido e legitimado pelos outros.
	1999	Zarifian	É a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.
Brasileira	2001	Fleury e Fleury	É a capacidade de agir de forma responsável e reconhecida, envolvendo a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades,

			com o objetivo de gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
	2004	Dutra	É a capacidade do indivíduo de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em valor para a organização, por meio da aplicação efetiva desses elementos no ambiente de trabalho. Essa competência entregue se traduz na agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, indo além do cumprimento de metas operacionais e manifestando-se na melhoria de processos, introdução de inovações e no desenvolvimento organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se uma ampla diversidade de concepções acerca do conceito de "competências", as quais, embora distintas, podem ser consideradas complementares, como argumentam Dutra, Dutra e Dutra (2017). Os autores propõem uma estrutura integradora dessas abordagens, que compreende, de um lado, as competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho individual no ambiente de trabalho e, de outro, as entende como a entrega efetiva do indivíduo à organização, expressa nos resultados concretos de sua atuação profissional. Neste sentido, este trabalho seguirá na linha proposta por estes autores (Dutra; Dutra; Dutra, 2017), adotando essa perspectiva integradora como base para a análise das competências no contexto estudado. A partir dessa concepção, torna-se relevante examinar como as competências se articulam aos processos organizacionais, considerando que é por meio dos processos que o trabalho se concretiza e que as competências se manifestam de forma prática e estratégica.

### 2.2.2 Competências e Processos

A competência, entendida como a capacidade do indivíduo de articular e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor à organização, constitui elemento essencial para a melhoria contínua dos processos, a inovação e o desenvolvimento organizacional (Dutra, 2004). Essa concepção aproxima-se da noção de mobilização proposta por Zarifian, que enfatiza a centralidade do sujeito no trabalho em um contexto transformado pela intensificação da comunicação, pela economia de serviços e pela ascensão da sociedade da informação e do conhecimento (Miranda, 2004).

Nessa perspectiva de centralidade do sujeito no trabalho, a competência manifesta-se intencionalmente diante da necessidade de execução de tarefas, estando diretamente relacionada aos processos organizacionais, definidos como estruturas compostas por atividades recorrentes que, ao serem atribuídas aos indivíduos, tornam-se tarefas (Cardoso, 2004). Dessa forma, evidencia-se a interdependência entre processos e competências, uma vez que a realização das ações previstas nos processos demanda o domínio de competências específicas por parte dos indivíduos, cuja intervenção é indispensável para a execução eficaz das atividades organizacionais.

Considerando essa interdependência, a relação entre competências e processos torna-se ainda mais evidente, visto que, embora a estrutura organizacional esteja baseada em processos, sua evolução sob a ótica das competências depende da capacidade não apenas de compreendê-los e aprimorá-los continuamente, mas também da mobilização estratégica dessas competências, as quais atuam como vetores essenciais para o fortalecimento das capacidades organizacionais e para a adequação dinâmica às exigências do mercado (Dutra; Fleury; Ruas, 2012). Essa articulação entre processos e competências, por sua vez, alinha-se à concepção de competências essenciais proposta por Prahalad e Hamel (1990), segundo a qual a capacidade de coordenar habilidades específicas e integrar fluxos de conhecimento constitui a base para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, reforçando a necessidade de tratar competências e processos de maneira estratégica e interdependente.

Nessa perspectiva, a competência de definir, compreender e aperfeiçoar de forma contínua os processos centrais da organização configura-se como um recurso estratégico indispensável à manutenção de sua competitividade (Paim; Cardoso; Caulliriaux, 2009). O sucesso nas alterações e no redesenho desses processos, por sua vez, depende fundamentalmente das pessoas que integram a organização, responsáveis pelo desenvolvimento das competências necessárias para operar e aprimorar esses processos, assegurando, assim, sua sustentabilidade e evolução contínua (Carvalho, 2014).

Corroborando essa análise, o estudo de Orviedo e Juliatto (2023) evidencia a relevância da integração entre competências e processos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), ao demonstrar que a compreensão, por parte dos servidores, dos impactos dos processos sobre suas competências é fundamental para o desenvolvimento institucional. A análise dos dados permitiu identificar percepções específicas entre as áreas de processos e de competências, conforme sistematizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Consolidação das percepções entre as áreas de processos e competências

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Principais relatos</b>	<b>Total</b>	<b>Achados na literatura</b>
Clareza e organização do trabalho	Refere-se à compreensão precisa das atividades específicas do setor, alinhando as competências necessárias para o bom desempenho dos processos.	“Enxergar todas as atividades da instituição, dos setores, tudo desenhado o que todos os servidores executam nas suas rotinas, terá claramente identificado o que se precisa para realizar o quê! [...] terá mais clareza de que instrumentos aquela pessoa vai precisar utilizar, de que comportamentos ela vai precisar ter”.	11	Dutra (2017); Montezano <i>et al.</i> (2019); Skorková (2016); Marques (2013); Landfeldt e Odelius (2017); Davenport (1994).
Padronização e uniformização dos processos	Refere-se à padronização de informações nos processos como base para o desenvolvimento de competências, além de otimizá-los.	“Você consegue ver mudanças ou reduzir fluxos às vezes desnecessários, ficando mais redondinho, padronizado, e ajuda a gente na transmissão de conhecimento”.	7	Avona, Bigi e Bigi (2014); Paim <i>et al.</i> (2009); Landfeldt e Odelius (2017); Montezano <i>et al.</i> (2019); Oliveira (2021); Baldam, Valle e Rozendeld (2014); Biazzi Muscat e Biazzi (2011).
Socialização de informações	Refere-se à socialização de informações, permite a continuidade operacional durante as ausências de servidores, minimiza confusões e permite	“Deixar registrado facilita a vida de quem chega no lugar de alguém que já saiu, e fazer com que a máquina funcione corretamente sem falhas, e para que a gente tenha sempre um produto bom para oferecer para a sociedade. A ideia principal é tirar da cabeça das pessoas e explicitar	10	Lemos e Silva (2019); ABPM (2013); Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2007); Decreto n.

	uma transição mais fácil.	nos processos da forma mais didática possível”.		9.991 (2019); Cruz (2006); Dutra (2017).
Visão sistêmica e Cooperação interdepartamental	Refere-se à compreensão dos processos como parte de um todo interconectado, buscando uma atuação integrada dos envolvidos.	“Não é saber realizar o que o outro faz, mas é ter um entendimento geral, até na questão de prazo [...] eu preciso saber onde ele começa e onde termina e suas fases. Fazer com que as pessoas entendam isso, que o meu trabalho depende do dele [...], se uma parte não acontecer adequadamente, não vai pra frente”.	9	Júnior e Scucuglia (2011); Castro e Ladeira (2009); Ramos <i>et al.</i> (2019); Bertalanffy (2012); ABPMP (2013); De Sordi (2018).
Gestão reativa e dificuldade no alinhamento estratégico	Refere-se à perda de tempo com situações emergentes e dificuldade na proposição de planos alinhados ao planejamento estratégico.	”Vários problemas institucionais estão ocorrendo nesse momento, onde o gestor não consegue planejar e organizar a sua rotina, pois passa a maior parte do tempo apagando incêndio”.	3	Biazzi, Muscat e Biazzini (2011); Paim <i>et al.</i> (2009).
Questões legais	Refere-se a pressões do ambiente externo com o atendimento de questões legais.	“Muitos assuntos que a instituição estava sendo exigida para tratar em termos de gestão, e estavam sendo tratados isoladamente, gerando às vezes criação de comissões com demandas espalhadas, gerando estresse para as áreas que tinham que preencher muitas coisas para muitas pessoas. [...] Se todos os processos da instituição forem identificados, mapeados, desenhados com todas as competências necessárias, isso vai fazer com que a gente selecione melhor, avalie melhor, capacite melhor, use melhor o recurso público e, principalmente, vamos colocar na instituição pessoas que	9	TCU (2013); Montezano <i>et al.</i> (2019); Zarifian (2001).

		realmente estejam dentro do perfil da vaga [...] como determina o acórdão do TCU”.		
Capacitações mais assertivas	Refere-se à identificação mais precisa das lacunas de competências necessárias para cada processo.	”Quando você parte de processos para competências, qual é o ponto de conexão entre as duas? É na descrição da atividade, é aqui que acontece o gatilho para as competências [...] para depois encontrar a lacuna e fazer um desenvolvimento direcionado”.	11	Brandão e Bahry (2005); Montezano <i>et al.</i> (2019); Lemos e Silva (2019); Drejer (2000); Dutra (2017); Sharma e Khanna (2015); Evaristo <i>et al.</i> (2009); Carvalho (2014); Paim <i>et al.</i> (2009); Decreto n. 9.991 (2019).

Fonte: Orviedo; Juliatto (2024, p.17).

Essas evidências reforçam a importância de alinhar processos e competências de forma estruturada, promovendo clareza e organização do trabalho, padronização, socialização da informação, cooperação interdepartamental e capacitações mais assertivas. No entanto, também revelam desafios como a gestão reativa e o atendimento a pressões legais, que podem comprometer o alinhamento estratégico e a efetividade institucional.

Complementando essa discussão, a pesquisa de Silva e Morais (2024) analisou as mudanças em processos e as competências essenciais para a gestão em um contexto de transformação emergencial provocada pela COVID-19, a partir da perspectiva dos servidores da Diretoria de Administração de Pessoal da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Os resultados do estudo apontam que situações emergenciais exigem a rápida aquisição e mobilização de novas competências por parte dos servidores públicos, impactando significativamente as rotinas e os processos organizacionais. A investigação também identificou fragilidades nas competências relativas ao planejamento e à organização, caracterizadas pela ausência de um planejamento formal, em função do elevado volume de processos e da escassez de servidores. Esse cenário favoreceu a predominância de uma gestão

reativa, frequentemente descrita pelos participantes como a necessidade constante de “apagar incêndios”. Os achados de Silva e Morais (2024) convergem com os resultados da pesquisa de Orviedo e Juliatto (2024), ao evidenciarem desafios semelhantes quanto ao alinhamento entre competências e processos e aos efeitos da sobrecarga institucional sobre a eficácia organizacional. Dessa forma, é importante aprofundar-se na especificidade do contexto público para melhor alinhamento dessa relação entre processos e competências.

### **2.2.3 Competências Na Administração Pública**

A reestruturação administrativa do setor público converge para a introdução de modelos de gestão mais eficientes, aumentando a competitividade do Estado na obtenção de recursos e permitindo respostas ágeis e flexíveis às necessidades sociais (Ayres, 2021). Nesse contexto, as propostas para a nova modelagem organizacional enfatizam a necessidade de estruturar competências dos recursos humanos e otimizar a infraestrutura, visando atender eficazmente às demandas diversificadas da sociedade (Assunção; Mendes, 2000).

Para fomentar o desenvolvimento de competências nos servidores e nas organizações, implantou-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), institucionalizada por meio do Decreto nº 5.707/2006 e atualizada a partir do Decreto nº 9.991/2019. O referido dispositivo legal introduz conceitos fundamentais para a gestão de pessoas, destacando-se a gestão por competências - compreendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) visando alcançar os objetivos da instituição - e a capacitação – definida como o processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (Brasil, 2006).

A PNDP assume um papel fundamental na reconfiguração dos perfis de qualificação profissional no âmbito da Administração Pública Federal, em consonância com as demandas decorrentes da transição de um modelo de gestão pautado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para um paradigma orientado a resultados (Pantoja *et al.*, 2012). Essa política representou a formalização da gestão por competências como modelo teórico-metodológico na administração pública brasileira (Camões; Meneses, 2016).

Essa abordagem assegura, de forma efetiva, a melhoria dos processos e das condições de trabalho, o alcance das estratégias institucionais, a otimização de recursos e a mobilização das competências dos servidores, promovendo o desenvolvimento das competências

organizacionais (Silva; Costa, 2021). As fases e etapas da gestão de pessoas por competências é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Fase e etapas de um sistema de gestão de pessoas por competências

<b>Fase</b>	<b>Etapas</b>
I. Preparação	- Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGC); - Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGC; - Definição dos princípios, diretrizes e objetivos de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).
II. Diagnóstico	- Diagnóstico dos processos e condições de trabalho; - Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor; - Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação; - Avaliação das competências dos servidores.
III. Planejamento	- Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico; - Elaboração do Plano de Carreira por Competências; - Definição do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).
IV. Implantação	- Implantação do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento; - Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências; - Avaliação por competências.
V. Monitoramento	- Definição de indicadores; - Produtos esperados; - Avaliação de impacto dos projetos setoriais no atendimento dos usuários; - Avaliação do SGPC.

Fonte: Silva e Costa (2021, p. 123).

Nesse contexto de modernização da administração pública, o SGPC surge como um modelo para a reformulação de estruturas e processos no setor público, propondo a superação de padrões de gestão até então vigentes. Esses padrões estão vinculados a aspectos históricos da formação do Brasil, como a tradição legalista e formal da administração, características culturais patrimonialistas e individualistas e uma burocracia profissional pautada na impessoalidade e no mérito (Schikmann, 2010).

Ao analisar o panorama das pesquisas científicas nacionais sobre a Gestão por Competências na Administração Pública no período de 2008 a 2018, Montezano *et al.* (2019) identificaram os principais benefícios e desafios associados à sua implantação. O estudo

examinou 82 artigos, a partir dos quais foram consolidadas 45 dificuldades, agrupadas em seis categorias. Dentre essas, destacam-se as barreiras vinculadas à cultura organizacional, com ênfase na resistência de servidores e gestores, na descrença quanto à possibilidade de mudanças e na existência de um clima organizacional desfavorável. Ademais, foram apontadas limitações significativas como a ausência de apoio da alta administração, a carência de pessoal qualificado, a rigidez burocrática do setor público e a escassez de recursos materiais, financeiros e tecnológicos. Ressalta-se ainda a inexistência de um modelo conceitual e metodológico claro, dificultando a integração da gestão por competências aos demais processos de recursos humanos. Esses fatores evidenciam a complexidade da implantação do modelo no setor público, exigindo mudanças estruturais, culturais e de gestão.

Apesar desses desafios, os benefícios decorrentes da adoção da Gestão por Competências são expressivos. Foram identificados 37 impactos positivos, organizados em duas categorias principais e subdivididos em 12 subcategorias, abrangendo tanto a dimensão organizacional quanto o desenvolvimento dos servidores. Entre os ganhos mais recorrentes destacam-se o direcionamento estratégico das ações de capacitação e a promoção do desenvolvimento de competências, aspectos essenciais para identificar lacunas e alinhar os esforços institucionais às demandas emergentes. A gestão por competências também contribui para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, como a melhoria na gestão de carreiras, valorização e retenção de talentos, alocação mais eficiente de pessoal e maior transparência nos processos de movimentação.

Além disso, o modelo favorece a integração dos subsistemas de recursos humanos, fortalece as unidades de capacitação, promove o alinhamento estratégico e induz uma gestão orientada a resultados. Tais melhorias impactam diretamente o ambiente organizacional, com avanços na produtividade, no clima de trabalho e na eficiência dos processos internos. No plano individual, os servidores passam a ter maior clareza quanto às expectativas institucionais, percebem a valorização de atitudes no desempenho de suas funções e vivenciam aumento da motivação e fortalecimento das relações interpessoais. Por fim, os efeitos positivos estendem-se à sociedade, refletindo-se na melhoria da qualidade dos serviços públicos e no apoio ao desenvolvimento econômico e social. O Quadro 5 apresenta os benefícios e dificuldades para implantação da Gestão por Competências na Administração Pública levantados no estudo de Montezano *et al.* (2019).

Quadro 5 - Quadro-resumo dos benefícios e dificuldades para implantação da Gestão por Competências na Administração Pública

<b>Benefícios</b>	<b>Dificuldades</b>
Direcionamento estratégico das ações de capacitação	Cultura organizacional
Promoção do desenvolvimento de competências	Resistência de servidores e gestores
Melhoria na gestão de carreiras	Descrença quanto à possibilidade de mudanças
Valorização e retenção de talentos	Clima organizacional
Melhoria na alocação de pessoal	Ausência de apoio da alta administração
Transparência nos processos de movimentação	Carência de pessoal qualificado
Integração dos subsistemas de recursos humanos	Rigidez burocrática do setor público
Fortalecimento das unidades de capacitação	Escassez de recursos materiais, financeiros e tecnológicos
Alinhamento estratégico	Desafios conceituais e metodológicos
Gestão orientada a resultados	Falta de modelo de implantação sistematizado abrangendo todos os processos de RH
Aumento da produtividade	
Melhoria no clima de trabalho	
Eficiência dos processos internos	
Clareza do que é esperado do servidor	
Melhoria no desempenho	
Aumento da motivação	
Fortalecimento das relações interpessoais	
Melhoria da qualidade dos serviços públicos	
Apoio ao desenvolvimento econômico e social	

Fonte: Adaptado de Montezano *et al.* (2019).

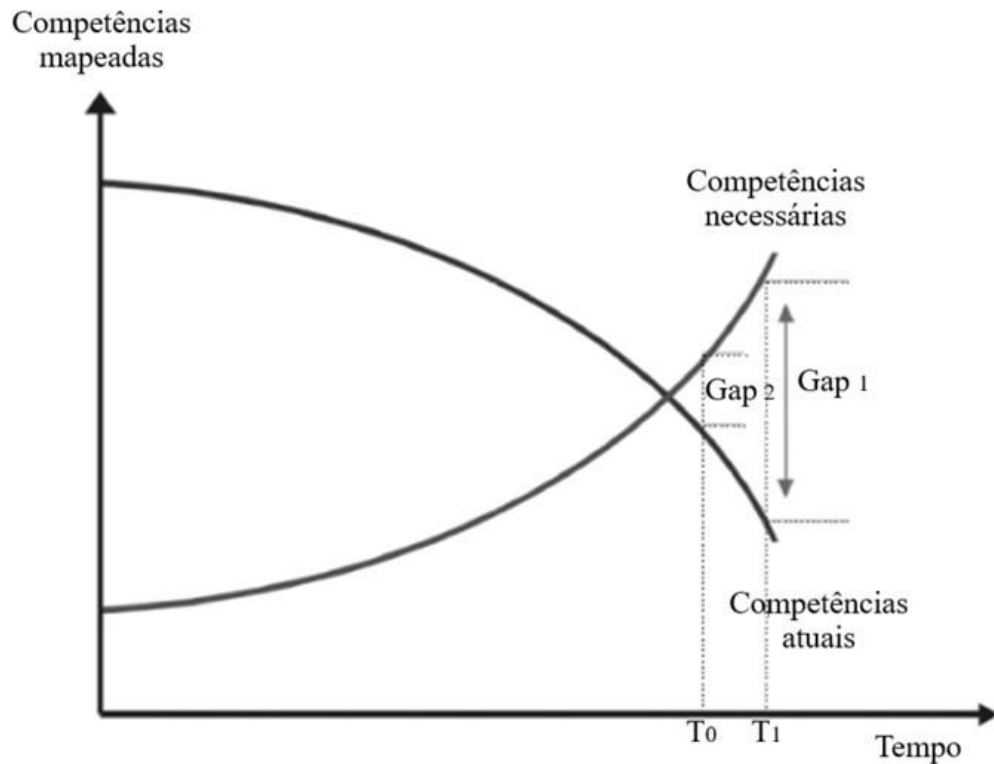
Apesar desses avanços, a adoção do modelo enfrenta desafios significativos, como resistência cultural, limitações de recursos, rigidez burocrática e ausência de metodologias claras de implementação, o que compromete sua efetividade plena. Essa complexidade é reforçada pela produção acadêmica ainda restrita: a revisão integrativa da literatura conduzida por Tamada e Cunha (2022), analisando estudos publicados entre 2010 a 2019, mostrou que apenas uma pequena parcela das pesquisas (12%) abordou especificamente a aplicação da gestão por competências no setor público, concentrando-se predominantemente em aspectos isolados do desenvolvimento de servidores. Esse cenário evidencia a necessidade de aprofundamento teórico e empírico, bem como de estratégias práticas que considerem as particularidades e limitações do contexto público, a fim de superar os desafios apontados e

potencializar os benefícios da gestão por competências. Assim, o mapeamento de competências surge como uma estratégia fundamental para trazer elementos ao planejamento e a implementação de ações de Educação Permanente em Saúde de forma mais assertiva e alinhada às reais necessidades dos profissionais e do sistema de saúde.

### 2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências busca identificar a lacuna de competências (*gap*), entendida como a diferença entre as competências necessárias à concretização da estratégia corporativa e aquelas já disponíveis internamente na organização (Carbone *et al.*, 2009). Trata-se de um processo sistemático voltado à identificação e descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao desempenho eficaz de funções específicas, por meio da análise das atividades dos cargos e da verificação do grau de aderência entre as competências requeridas e aquelas efetivamente apresentadas pelos indivíduos, permitindo o alinhamento dos perfis profissionais às exigências funcionais e promovendo o desenvolvimento organizacional (Chouhan; Srivastava, 2014).

De acordo com Brandão (2017), essa concepção pode ser ilustrada graficamente, por meio de duas curvas: uma ascendente, que representa as competências necessárias, as quais estão em constante evolução devido às novas demandas originadas pela dinâmica e complexidade do ambiente organizacional; e outra descendente, que simboliza as competências internas, as quais podem tornar-se obsoletas ao longo do tempo em razão das frequentes transformações sociais, econômicas, tecnológicas e culturais. A Figura 3 ilustra a identificação do *gap* de competências e o aumento da diferença entre as competências necessárias e as atuais com o passar do tempo.

Figura 3 - Identificação do *gap* de competências

Fonte: Brandão (2017, p. 13).

A fase inicial do processo de mapeamento consiste na identificação das competências organizacionais e individuais consideradas essenciais para o alcance dos objetivos institucionais (Brandão; Bahry, 2005). Para tanto, é comum que se inicie o processo com uma pesquisa documental, que visa examinar o conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos estratégicos e de outros instrumentos formais da organização (Carbone *et al.*, 2009). Em seguida, realiza-se a coleta de dados por meio de entrevistas com informantes-chave da organização, a fim de que esses dados possam ser confrontados com os resultados da análise documental (Bruno-Faria; Brandão, 2003), o que permite compreender as diretrizes institucionais e alinhar o mapeamento de competências às demandas estratégicas da organização.

Na sequência, procede-se ao realinhamento, à revisão e ao mapeamento das competências internas já existentes na organização (Gramigna, 2007). Especificamente em nível individual, esse mapeamento é realizado por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, os quais possibilitam uma análise abrangente do colaborador, considerando tanto os resultados alcançados quanto a expressão de conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com os objetivos organizacionais, sendo o desempenho obtido compreendido como a

materialização da competência do indivíduo (Brandão; Guimarães, 2001). A comparação entre as competências requeridas pelas diretrizes estratégicas e aquelas efetivamente disponíveis na organização permite evidenciar eventuais lacunas de competências.

Para a realização do mapeamento de competências, a organização pode empregar diversos métodos e técnicas de pesquisa social, os quais favorecem a obtenção de um diagnóstico preciso, permitindo tanto a identificação de lacunas de competências quanto o planejamento estratégico de ações voltadas para recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (Brandão, 2005). A identificação acurada dessas lacunas viabiliza a implementação de medidas estratégicas em tempo hábil, visando prevenir sua ampliação e fomentar o desenvolvimento das competências essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais (Takahashi, 2015).

Com o intuito de contribuir para o avanço das investigações relacionadas ao mapeamento de competências, Freitas e Odellius (2022) desenvolveram uma escala de competências gerenciais para o setor público a fim de possibilitar diagnósticos e pesquisas sobre competências de gestores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos e níveis hierárquicos, permitindo, inclusive, comparações interinstitucionais. A escala é composta por 29 itens, organizados em 3 fatores.

O Fator 1 – Processos e resultados é o agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais; o Fator 2 – Relações humanas e inovação trata do conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras; e o Fator 3 – Interesse público agrupa competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional e legalidade. A escala de competências gerenciais pode ser visualizada no Quadro 6.

Quadro 6 - Escala de competências gerenciais para o setor público

<b>Fatores</b>	<b>Categoria</b>	<b>Item</b>
Processos e resultados	Gerenciamento do tempo	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível
	Gestão do desempenho	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos e qualidade esperados pela Instituição
	Orientação para a qualidade	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos,

		produtos, serviços e informações
	Planejamento	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/instituição
	Orientação para resultados	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados
	Visão estratégica	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.
	Distribuição de atividades	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre pessoas ou unidades.
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.
	Gestão de projetos	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores
	Tomada de decisão	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias.
	Condução de reuniões	Organiza reuniões com zelo na preparação e na divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes
	Captação de recursos	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/instituição e as melhorias que se espera implementar
Relações humanas e inovação	Relacionamento interpessoal	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, no qual as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras
	Processo decisório participativo	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões
	Gestão de conflitos	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade,

	privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum
Liderança e gestão de equipes	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, criando um senso comum de responsabilidade
Delegação e gestão participativa	Delega atribuições com confiança nas pessoas, considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas
Apresentação de ideias	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/instituição de forma organizada e envolvente
Feedback	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, mostrando-se aberto ao diálogo
Desenvolvimento da equipe	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências
Comunicação	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais
Habilidade política	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/instituição quando solicitado
Gestão da mudança	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo
Orientação para transparência	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida
Atuação em redes organizacionais	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas
Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade,

		reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade
	Orientação para ética e integridade	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e pela integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.
	Orientação para a imagem institucional	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço de qualidade e demonstrando orgulho institucional
	Orientação para legalidade	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/ instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias

Fonte: Adaptado de Freitas; Odelius (2022, p. 227, 228, e 229).

Ampliando o entendimento acerca do mapeamento de competências no setor público, Barros e Hoffmann (2022) propõem a sistematização das principais competências e seus respectivos conceitos presentes na literatura nacional, com o objetivo de apoiar as organizações públicas na identificação de competências alinhadas ao seu contexto institucional, por meio da elaboração de um glossário que sirva como parâmetro inicial para o processo de mapeamento, considerando as múltiplas possibilidades de classificação e a necessidade de adequação às especificidades organizacionais. O Quadro 7 apresenta o glossário proposto pelos autores como referência para a implantação do mapeamento de competências em organizações públicas.

Quadro 7 - Glossário de competências para Organizações Públicas

Dimensões	Competência	Conceito	Fonte (s)
Gerenciais	Autoconhecimento e adaptabilidade	Capacidade de adaptação e flexibilidade a mudanças; disposição em aprender com outras pessoas.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Construção / desenvolvimento de equipes	Direcionar esforços para ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, recursos e utiliza instrumentos formais para manter funcionários treinados e motivados para o trabalho.	Picchiai (2010) e Gava Neto <i>et al.</i> (2015)
	Desenvolvimento dos empregados	Habilidade em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Estabelecimento de metas	Formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da visão.	Picchiai (2010)

	Orientação para resultado	Habilidade em assumir responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Planejamento	Capacidade de projetar, priorizar e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Visão sistêmica	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Funcionais	Comunicação	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
Sociais Comportamentais	Trabalho em equipe	Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Comportamentais	Administração de conflitos	Capacidade de lidar com percepções divergentes que podem ser conflitantes, mas que se bem administradas, podem ser complementares.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
	Flexibilidade	Capacidade de ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como de perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
	Iniciativa	Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação e curiosidade frente aos desafios/oportunidades apresentados.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando a obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Tomada de decisão	Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os recursos disponíveis e os impactos no resultado	Vieira <i>et al.</i> (2019)

		pretendido, e selecionar a alternativa mais adequada.	
Gerenciais Funcionais	Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar desenvolvimento educacional, cultural, técnico e comportamental baseado em um planejamento e buscando os meios adequados para atingir o crescimento profissional.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Comprometimento	Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Funcionais Coletivas	Compartilhar conhecimento	Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho.	Costa <i>et al.</i> (2016)
Gerenciais Funcionais Sustentabilidade	Análise e solução de problemas	Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.	Strack <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Sociais	Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter diplomacia, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio.	Costa <i>et al.</i> (2016)
Comportamentais Sustentabilidade	Relacionamento interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis.	Duarte <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Barros; Hoffmann (2022, p. 412 e 413).

Nesse mesmo campo de investigação, o estudo conduzido por Zago *et al.* (2024) teve como objetivo mapear as competências essenciais em saúde pública entre profissionais que atuam na gestão de uma secretaria estadual de saúde. Para isso, as competências foram avaliadas

com base nos seis domínios estabelecidos pelo Marco Regional de Competências Essenciais em Saúde Pública, além do Grau de Expressão de Competências no Trabalho.

Os resultados revelaram uma relação significativa entre o nível de escolaridade e os escores de competência, demonstrando que profissionais com menor escolaridade tendem a apresentar desempenhos mais baixos nos seis domínios analisados. Esses achados reforçam a importância de iniciativas como a de Barros e Hoffman (2022), na medida em que evidenciam a necessidade de instrumentos conceituais e metodológicos que orientem o desenvolvimento de competências no setor público.

De maneira correlata, o estudo de Montezano e França (2024) analisou as experiências das Secretarias Estaduais e Distritais brasileiras no mapeamento de competências profissionais, identificando motivações, ações adotadas, modelos utilizados e percepções sobre facilitadores, dificultadores e benefícios do processo. A pesquisa, realizada com 115 participantes de 26 estados por meio de questionários eletrônicos, revelou que 69,9% das secretarias não realizam o mapeamento, principalmente por desconhecimento metodológico.

Os resultados apontam o potencial do mapeamento como ferramenta estratégica para diagnóstico e desenvolvimento de competências, podendo subsidiar políticas públicas de gestão de pessoas mais eficazes, com impactos em recrutamento, seleção, capacitação e retenção. Dessa forma, o mapeamento de competências consolida-se como um instrumento essencial não apenas para o diagnóstico organizacional, mas também para o fortalecimento das capacidades institucionais no serviço público brasileiro, refletido, além de outras coisas, na eficiência e eficácia de seus processos.

Complementando essas iniciativas nacionais, Arribas-Aguilá, Castaño e Martínez-Arias (2024) apresentam uma contribuição relevante à discussão sobre mapeamento de competências ao desenvolver uma taxonomia de competências gerais aplicáveis a diferentes cargos, ocupações e organizações. A partir de uma revisão sistemática da literatura, os autores identificaram 23 listas de competências gerais apoiadas por evidência empírica e, mediante análise de conteúdo com alto nível de concordância, consolidaram uma taxonomia com 36 competências comuns. O Quadro 8 reúne a definição das 36 competências que compõem a taxonomia e os seus outros nomes ou rótulos correspondentes.

Quadro 8 - Definição e Outros Nomes das Competências Gerais da Taxonomia

<b>Competência</b>	<b>Outros nomes/rótulos</b>	<b>Definição</b>
Autoavaliação precisa	Habilidades de autoconhecimento / Autoconsciência	Identificar seus próprios pontos fortes e fracos e agir de acordo.
Orientação para resultados	Alcance de objetivos / Realização de metas pessoais, profissionais e organizacionais / Motivação para o alcance de resultados	Concluir tarefas com sucesso, superando expectativas e estabelecendo metas desafiadoras para melhorar o desempenho.
Escuta ativa	Habilidade de escuta / Capacidade de ouvir	Captar e repetir com precisão as ideias e opiniões dos outros, promovendo entendimento mútuo.
Adaptação a mudanças	Adaptabilidade / Abertura / Flexibilidade / Gestão da mudança	Aceitar ideias não convencionais, adaptar-se a novas situações e lidar com mudanças.
Pensamento analítico e crítico	Análise de informações / Análise e julgamento / Capacidade analítica / Pensamento conceitual	Separar e organizar informações em componentes ou partes, estabelecendo relações entre elas e tomando decisões racionais.
Construção de relacionamentos	Participação social / Desenvolvimento interpessoal / Sociabilidade / Relacionamento e rede de contatos	Estabelecer contatos e interagir com pessoas ou redes profissionais úteis ao alcance de objetivos.
Comunicação	Habilidade de se fazer entender / Comunicação verbal e escrita / Apresentação / Expressão oral e escrita	Expressar e apresentar ideias oralmente ou por escrito de forma clara e compreensível.
Gestão de conflitos	Resolução de conflitos	Gerir conflitos entre pessoas, grupos ou situações com diplomacia e respeito mútuo.
Criatividade e inovação	Pensamento criativo / Capacidade de gerar ideias / Inovação	Criar soluções, métodos e abordagens diferentes das convencionais.
Orientação ao cliente	Foco no cliente / Entendimento e resposta às expectativas do cliente	Compreender e atender às necessidades dos clientes internos e externos, oferecendo serviços e produtos de qualidade.
Tomada de decisão	-	Escolher entre diferentes alternativas, avaliando seus efeitos e agindo de forma adequada.

Desenvolvimento de outros	Delegação / Motivação de pessoas	Identificar e suprir as necessidades de capacitação de outros, promovendo seu crescimento profissional.
Autoconsciência emocional	Inteligência emocional	Reconhecer as próprias emoções e seus efeitos no desempenho.
Autocontrole emocional	Autocontrole / Estabilidade emocional	Gerenciar emoções, evitando impulsividade, frustração ou reações exageradas.
Empatia	Compreensão interpessoal / Inteligência social / Sensibilidade interpessoal	Identificar e compreender os pensamentos, sentimentos e preocupações dos outros.
Influência	Persuasão / Impacto	Convencer ou impressionar outras pessoas para alcançar determinado efeito ou resultado.
Busca de informação	-	Obter informações de diversas fontes e demonstrar interesse genuíno em compreender os assuntos.
Iniciativa	Pró-atividade / Energia / Orientação para a ação	Agir proativamente, iniciando ações sem depender de aprovação.
Liderança	-	Guiar e direcionar indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns, obtendo apoio e comprometimento.
Aprendizagem e melhoria contínua	Desenvolvimento pessoal / Capacidade de aprendizado / Aquisição de novos conhecimentos	Adquirir novos conhecimentos e aplicá-los na prática para melhorar o desempenho profissional.
Negociação	Técnicas de negociação	Ouvir, analisar pontos de vista e buscar acordos satisfatórios que considerem os interesses de todos os envolvidos.
Otimismo	Atitude positiva / Postura frente ao trabalho	Demonstrar atitude positiva diante de eventos, adversidades e futuro.
Consciência organizacional	Conhecimento da organização	Entender a dinâmica organizacional (estratégia, estrutura, cultura, sistemas) e as relações de poder existentes.
Comprometimento organizacional	Comprometimento com o trabalho	Demonstrar lealdade e

	/ Cidadania organizacional / Identificação com a empresa	compromisso com os objetivos e valores da organização.
Gestão de pessoas	Autoridade / Supervisão / Gestão de equipe / Gestão de talentos / Avaliação de desempenho	Gerir pessoas com firmeza e justiça, conduzindo-as ao alcance de altos níveis de desempenho.
Perseverança	Motivação intrínseca / Esforço / Vigilância / Persistência	Cumprir tarefas com consistência e firmeza, mantendo motivação e energia diante de desafios.
Planejamento e organização	Gestão do tempo / Gestão de recursos / Planejamento de processos	Priorizar e coordenar tarefas e recursos de forma eficiente para atingir metas específicas.
Resolução de problemas	Identificação e solução de problemas	Enfrentar problemas de forma analítica e decisiva, identificando erros e tomando medidas corretivas.
Integridade e ética profissional	Comprometimento com valores / Honestidade / Responsabilidade social / Transparência	Agir de acordo com princípios éticos e valores morais, demonstrando respeito, lealdade e honestidade.
Profissionalismo	Cumprimento de regras / Respeito a normas e procedimentos	Cumprir regras e normas organizacionais sem questionamentos indevidos, mantendo conduta profissional.
Confiabilidade e precisão	Orientação para qualidade / Atenção a detalhes / Competência técnica	Executar tarefas com precisão, atenção aos detalhes e ênfase na qualidade dos resultados.
Resiliência	Gestão emocional / Tolerância à frustração / Resistência ao estresse	Manter calma e eficácia sob pressão, diante de dificuldades e obstáculos.
Autoconfiança	Confiança profissional / Segurança pessoal	Agir com convicção e confiança em suas próprias ideias e capacidades.
Autonomia	Independência	Realizar tarefas sem supervisão constante.
Visão estratégica	Planejamento estratégico / Pensamento de longo prazo / Antecipação de cenários	Antecipar situações futuras e criar estratégias que garantam vantagem competitiva.
Trabalho em equipe e colaboração	Capacidade de trabalhar com outros / Cooperação / Colaboração	Trabalhar em grupo de forma cooperativa para alcançar objetivos comuns.

Fonte: Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024, Apêndice B).

Dessa forma, percebe-se que a gestão eficiente de processos no setor público depende da identificação e do desenvolvimento das capacidades necessárias para a execução das funções e para a obtenção de resultados institucionais. O mapeamento de competências, ao revelar lacunas entre os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos e os efetivamente disponíveis, oferece suporte estratégico para o planejamento, a capacitação e a alocação de recursos humanos, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para o fortalecimento institucional.

Ademais, a utilização de taxonomias e escalas de competências, como as propostas por Arribas Aguilá, Castaño e Martínez Arias (2024) e Freitas e Odelius (2022), possibilita padronizar e validar os diagnósticos, promovendo maior clareza sobre as capacidades essenciais em diferentes contextos. Assim, a integração entre mapeamento de competências e gestão de processos configura-se como um mecanismo fundamental para assegurar eficiência, eficácia e geração de valor público, refletindo diretamente na qualidade das políticas e serviços oferecidos à sociedade.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem por objetivo **analisar a relação entre as competências necessárias à fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora e as competências dos cargos e dos indivíduos atuantes nessa fase**. Para isso, foi realizado um estudo empírico por meio de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa.

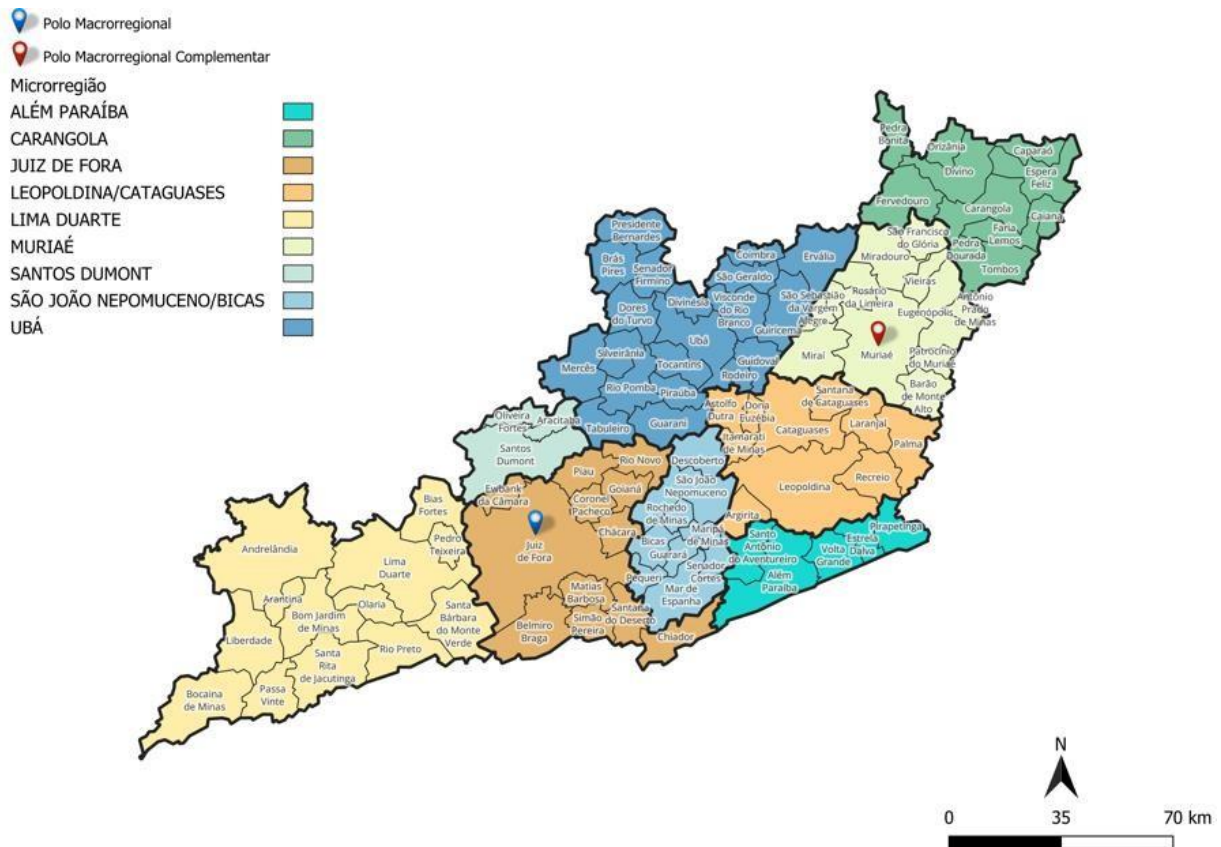
O estudo empírico ou trabalho de campo configura-se como uma etapa fundamental na pesquisa social, pois possibilita ao pesquisador tanto a aproximação com a realidade a partir da qual formulou sua problemática quanto a interação direta com os "atores" sociais que a constituem, promovendo, assim, a construção de um conhecimento empírico de grande relevância (Minayo; Deslandes; Gomes, 2009). No âmbito da pesquisa qualitativa, o campo é compreendido como o recorte espacial que expressa, em termos empíricos, a extensão do recorte teórico que delimita o objeto de investigação (Minayo, 2006).

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever características de uma população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2008). Os dados serão coletados através de pesquisa documental e realização de entrevistas, utilizando-se da triangulação de dados. A triangulação de dados refere-se à utilização de diferentes fontes ou métodos de coleta de dados para verificar e validar as informações obtidas, aumentando a credibilidade e a robustez dos resultados de uma pesquisa (Denzin, 1978). Esta seção aborda a caracterização do campo de pesquisa, a coleta de dados e a análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Juiz de Fora é polo da Região de Saúde da Macrorregião Sudeste em Minas Gerais, com uma área de abrangência que estima uma população de 1.596.974 habitantes (IBGE, 2022). O polo macrorregional permanece com nove microrregiões e noventa e quatro municípios circunvizinhos, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Macrorregião de Juiz de Fora



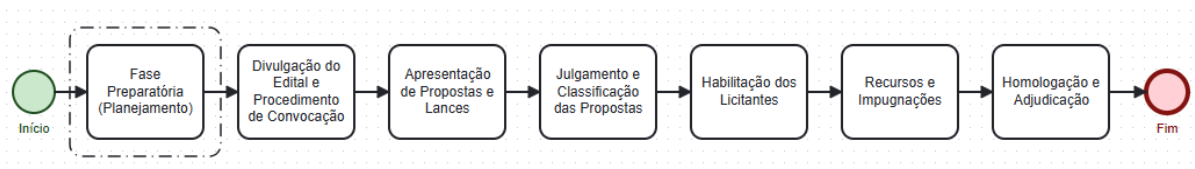
Fonte: Mapa das Macrorregiões de Saúde, PDR MG-2025.

Sediada no município de Juiz de Fora, a Superintendência Regional de Saúde contribui para o fortalecimento da governança regional do Sistema Estadual de Saúde, promovendo a gestão das políticas e ações de saúde em sua área de abrangência (Minas Gerais, 2023). As discussões sobre processos regionais e/ou macrorregionais da superintendência sempre envolvem a Secretaria de Saúde de Juiz de Fora, a qual é responsável pela gestão dos prestadores de serviços de saúde e pela elaboração e análise dos contratos através da Prefeitura (Brasil, 2023).

A Lei nº 14.133/2021 publicada em 1º de abril de 2021 estabelece normas gerais para licitações e contratações em todas as esferas da Administração Pública. Conforme o art. 11 da respectiva Lei, o processo licitatório tem por objetivo assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, garantir isonomia e justa competição entre os licitantes, evitar sobrepreço e superfaturamento, além de promover a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. O processo observará as seguintes fases: preparatória; de divulgação do edital da licitação; de apresentação de propostas e lances, quando for o caso; de julgamento; de habilitação; recursal;

e de homologação. A Figura 5 apresenta as fases do processo licitatório, com destaque para a fase preparatória, que será o foco de análise desta pesquisa.

Figura 5 - Processo Licitatório



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Com base no art. 18 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a fase preparatória é caracterizada pelo planejamento o qual deve ser compatibilizado com o plano de contratações anual e com as leis orçamentárias, além de abordar considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação. Em resposta a críticas referentes à Lei 8.666/93 sobre a falta de planejamento das contratações públicas, a nova Lei tornou o planejamento uma etapa essencial reconhecendo-o como fundamental para garantir contratações mais eficientes e o sucesso do processo licitatório (Oliveira, 2022).

A fase preparatória, portanto, é restrita ao âmbito interno da Administração, envolve aspectos técnicos e jurídicos que requerem uma equipe multidisciplinar para formular e ajustar especificações do objeto e das condições da licitação, assim como a elaboração da justificativa, definindo as bases e diretrizes para a futura contratação (Furtado; Dotti, 2021).

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi conduzida em quatro etapas sequenciais. A Etapa 1 consistiu na identificação das etapas que compõem a fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF). Na Etapa 2, foi feito o mapeamento das competências necessárias à execução dessa fase. Em seguida, na Etapa 3 foi feito o mapeamento das competências dos cargos envolvidos nessa fase a partir das atribuições estabelecidas na Resolução nº 6 do Regimento Interno da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora. Por fim, a Etapa 4 abrangeu a identificação das competências das pessoas atuantes na fase preparatória.

As Etapas 1, 2 e 3 foram desenvolvidas por meio de pesquisa documental. A pesquisa documental é caracterizada pela coleta de dados exclusivamente a partir de documentos, com o

objetivo de extrair e analisar as informações contidas nesses materiais, visando à compreensão aprofundada de um fenômeno específico (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015). Guba e Lincoln (2005) afirmam que os documentos constituem uma fonte estável e rica que possibilita ao pesquisador extrair evidências fundamentais para sustentar suas afirmações, especialmente em registros públicos que apresentam uma base legalmente incontestável. Na presente pesquisa, os documentos utilizados foram: Lei 14.133/2021; Resolução nº 6; mapeamentos de processos e formulários internos.

Para a Etapa 4, foram coletados dados através de entrevistas semiestruturadas com os servidores que atuam na fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em local previamente escolhido pelo participante, registradas em áudio e transcritas para subsequente análise. O roteiro de entrevistas semiestruturadas inclui um conjunto de perguntas previamente estabelecidas, permitindo ao pesquisador formular questões adicionais com o objetivo de obter respostas mais aprofundadas (Creswell, 2013). As perguntas previamente estabelecidas do roteiro estão disponíveis no Apêndice 1. A pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), tendo sido aprovada em 27 de julho de 2025, conforme Parecer nº 7.728.635.

A escolha dos servidores a serem entrevistados se baseou em sua participação direta na fase preparatória do processo licitatório. Na Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde foram entrevistados três servidores do Departamento de Planejamento de Contratos e Compras (DPCC), sendo o Supervisor de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), o Supervisor de Gestão dos Termos de Referências (SGTR) e o Supervisor de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP). Nas subsecretarias de Atenção à Saúde e de Vigilância em Saúde foram entrevistados os Supervisores de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS). E na subsecretaria de Atenção Especializada foi entrevistada a Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC). Foram entrevistados ao todo seis servidores da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora.

Os supervisores mencionados correspondem aos responsáveis diretos pela execução das atividades que compõem o processo da Fase Preparatória de Licitações, atuando de forma central na condução e tomada de decisão em cada uma de suas etapas. Esses profissionais podem contar com o apoio de estagiários e assessores, que desempenham funções de caráter técnico ou operacional, sem prejuízo da responsabilidade principal atribuída aos supervisores. Dessa forma, as entrevistas com esses servidores possibilitam compreender de maneira aprofundada o funcionamento prático do processo e as competências efetivamente mobilizadas na execução das atividades administrativas.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida em quatro etapas. A primeira etapa (Etapa 1) foi a análise documental, feita com o objetivo de identificar as etapas da fase preparatória do processo licitatório que ocorre na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora. A análise documental caracteriza-se pelo exame sistemático e criterioso de documentos, com o propósito de extrair informações pertinentes à investigação em curso (Cellard, 2008).

Nas segunda, terceira e quarta etapas foi realizada a análise temática. A análise temática é entendida como um método que possibilita identificar, analisar e relatar padrões nos dados, organizando-os e descrevendo-os de maneira detalhada, ao mesmo tempo em que permite interpretações mais aprofundadas sobre o fenômeno investigado (Braun; Clarke, 2006). Na segunda e terceira etapa, realizou-se análise documental e normativa, fundamentada na técnica de análise temática, com o propósito de identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização das atividades desta etapa do processo licitatório (Etapa 2), bem como o conjunto de competências associadas aos cargos envolvidos nessa fase (Etapa 3). Na quarta etapa (Etapa 4), a mesma técnica de análise temática foi aplicada às entrevistas, com o objetivo de classificar os relatos obtidos de acordo com as categorias previamente definidas (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Com vistas a garantir uniformidade conceitual e rigor analítico na atribuição dos níveis de complexidade às competências identificadas, adotou-se um quadro de níveis de proficiência como referencial classificatório da pesquisa. Esse instrumento estabelece critérios objetivos para a categorização das competências nos níveis básico, intermediário e avançado, considerando dimensões como grau de autonomia, complexidade das atividades, capacidade de análise, integração de processos e orientação de terceiros. O Quadro 9 sistematiza essa classificação, constituindo o suporte conceitual para a análise e interpretação das competências mapeadas.

Quadro 9 - Escala de maturidade das competências

<b>Nível esperado</b>	<b>Grau</b>	<b>Descrição geral</b>
Básico	1	Representa o domínio inicial da competência, suficiente para executar atividades rotineiras e padronizadas, com orientação e supervisão.
Intermediário	2	Representa o domínio funcional da competência, permitindo atuação autônoma em situações usuais e capacidade de análise e ajuste de processos.
Avançado	3	Representa o domínio pleno e estratégico da competência, com capacidade de orientar terceiros, integrar processos e influenciar decisões institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Por fim, nas Etapas 5 e 6, realizou-se análise comparativa de natureza qualitativa, a qual consistiu, respectivamente, na comparação entre as competências necessárias ao processo licitatório e aquelas associadas aos cargos envolvidos nesse processo (Etapa 5), bem como na comparação entre as competências necessárias ao processo licitatório e as competências individuais dos servidores que atuam nesta fase (Etapa 6). O Quadro 10 apresenta o resumo do cumprimento dos objetivos secundários propostos na pesquisa.

Quadro 10 - Quadro-resumo do cumprimento dos objetivos secundários

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Etapas</b>
1- Identificação da fase preparatória.	Identificaram-se as atividades da fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da PJJ. De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), a análise da organização sob a perspectiva dos processos permite identificar os principais elementos das atividades que os colaboradores devem desempenhar para garantir o funcionamento da instituição e o cumprimento de sua missão.	Etapa 1 da Coleta e Análise de Dados. Os documentos a serem utilizados são: Lei 14.133/2021; Decreto do Executivo 16.952/2025; mapeamentos de processos e formulários internos.
2- Identificação das competências necessárias à execução da fase preparatória.	Identificaram-se os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades do processo licitatório. Os requisitantes da administração pública precisam ter conhecimento pleno das funções, atribuições e necessidades; dos riscos e impactos aos atendidos direto e indiretamente por eles; do mercado concorrencial em questão; das legislações cabíveis; e capacidade	Etapa 2 da Coleta e Análise de Dados. Os documentos a serem utilizados são: Lei 14.133/2021; Resolução nº 6; mapeamentos de processos e formulários internos.

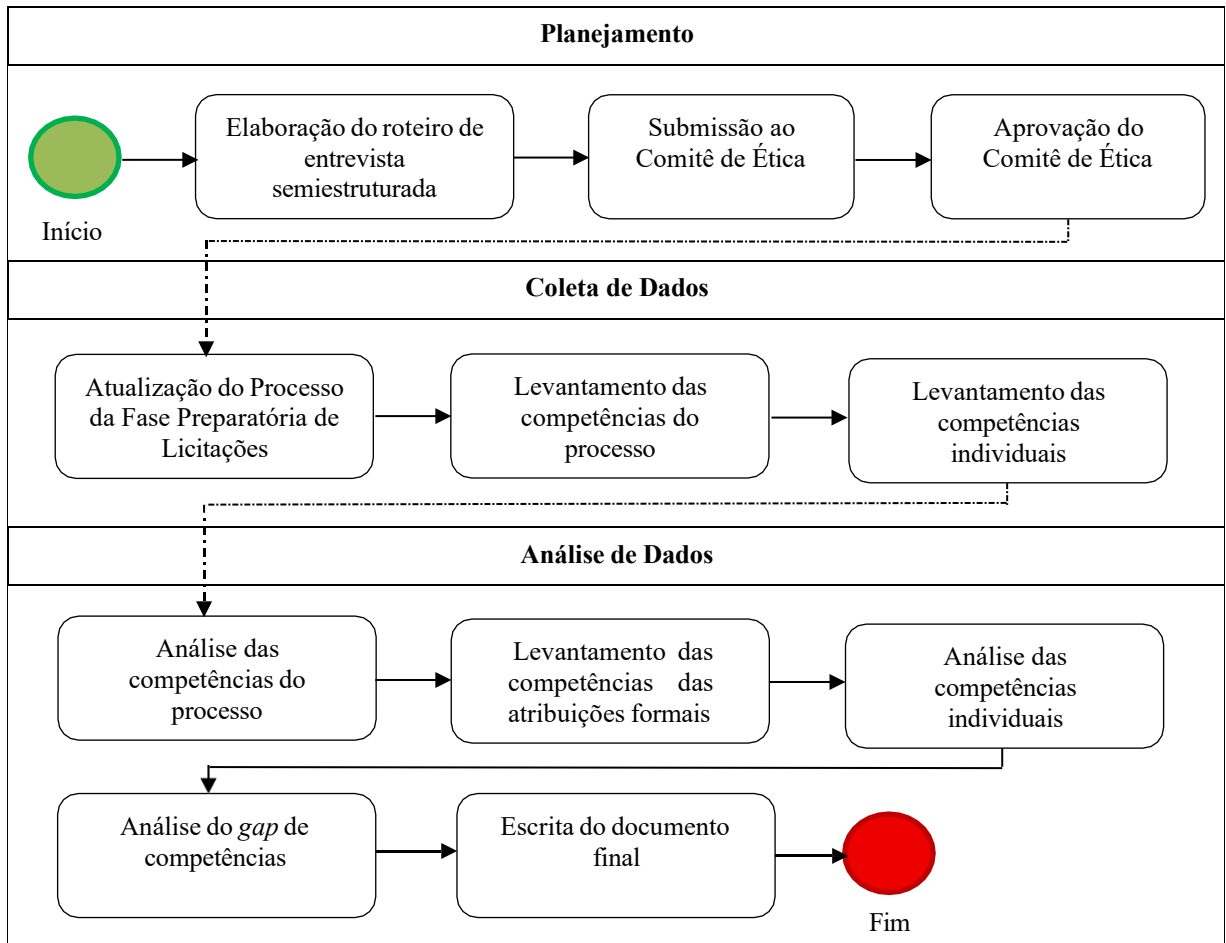
	de detalhar o objeto descrito na conformidade com o mercado em que está inserido para que o processo seja eficiente (Gomes; Xavier; Morong 2022).	
3- Mapeamento das competências associadas aos cargos envolvidos na fase preparatória.	Identificaram-se os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos cargos envolvidos na fase preparatória. Os requisitantes da administração pública precisam ter conhecimento pleno das funções, atribuições e necessidades; dos riscos e impactos aos atendidos direto e indiretamente por eles; do mercado concorrencial em questão; das legislações cabíveis; e capacidade de detalhar o objeto descrito na conformidade com o mercado em que está inserido para que o processo seja eficiente (Gomes; Xavier; Morong 2022).	Etapa 3 da Coleta e Análise de Dados. Os documentos a serem utilizados são: Lei 14.133/2021; Resolução nº 6; mapeamentos de processos e formulários internos.
4- Mapeamento das competências individuais dos servidores que atuam nessa fase.	Levantaram-se os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos servidores que atuam na execução das atividades do processo licitatório. Conforme o 7º art. da Lei 14.133/2021, cabe à autoridade máxima do órgão ou da entidade a promoção da gestão por competências, bem como a designação de servidores para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei. Dessa forma, torna-se imprescindível o conhecimento detalhado das competências individuais dos servidores, garantindo maior eficiência e conformidade na condução dos processos licitatórios.	Etapa 4 da Coleta e Análise de Dados e Etapa 4 da Análise dos Dados.
5- Análise comparativa das competências individuais com as competências dos cargos e aquelas necessárias para a execução do processo.	Compararam-se as competências individuais com as competências dos cargos e aquelas necessárias para a execução do processo nesta fase, a fim de identificar o <i>gap</i> de competências, conforme Brandão (2017).	Etapa 5 da Análise de Dados.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em síntese, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa com delineamento descritivo, utilizando como técnicas principais a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e análise temática, complementadas por análise comparativa. A escolha por

esses procedimentos metodológicos justifica-se no objetivo de compreender a relação entre as competências necessárias à fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora e as competências individuais encontradas nos servidores atuantes nessa fase. A Figura 6 resume o percurso metodológico.

Figura 6 – Resumo do percurso metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O percurso metodológico adotado nesta pesquisa está estruturado em três etapas: planejamento, coleta e análise de dados. No planejamento, elaborou-se o roteiro de entrevista semiestruturada e obteve-se a aprovação do Comitê de Ética. Na coleta, realizou-se a atualização do processo analisado e o levantamento das competências do processo e individuais. Na análise, examinaram-se as competências, incluindo as atribuições formais, e identificaram-se lacunas (gap) de competências. Esses procedimentos subsidiaram a análise comparativa e a sistematização dos resultados finais.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para atender ao objetivo proposto, os dados foram analisados com base nas competências do processo, dos cargos envolvidos e dos indivíduos. Dessa forma, a estruturação da apresentação dos dados também segue essa premissa.

##### 4.1 PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 1)

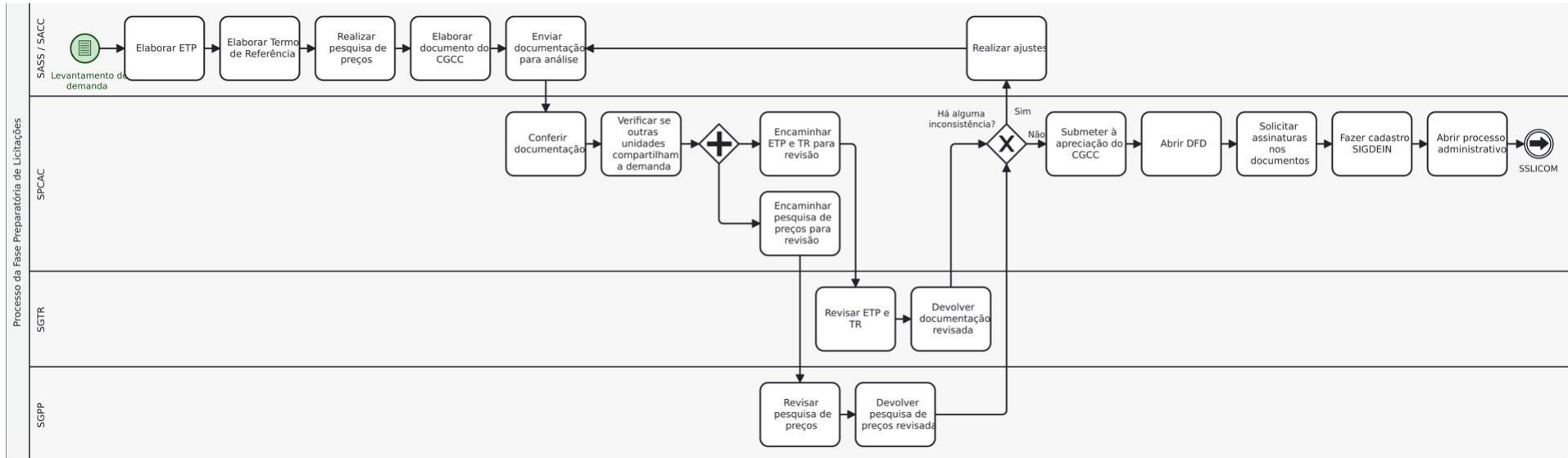
O processo em análise refere-se à Fase Preparatória de Licitações, e é conduzido por diferentes supervisões da estrutura administrativa da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora, dentre elas: a Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), a Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), a Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), a Supervisão de Gestão dos Termos de Referência (SGTR), e a Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP). Cada uma dessas supervisões desempenha papel específico, conforme a natureza da demanda apresentada.

De forma geral, o processo inicia-se com o levantamento da demanda pela SASS/SACC, que procede à elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e, na sequência, do Termo de Referência (TR), bem como à realização da pesquisa de mercado. Concluída essa etapa, é elaborado o documento destinado à apreciação do CGCC, e toda documentação é encaminhada à SPCAC para análise. Compete à SPCAC conferir a documentação recebida e verificar se outras subsecretarias compartilham a mesma demanda, promovendo, quando necessário, o compartilhamento e a consolidação das informações.

Concluída essa etapa, a SPCAC encaminha o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência à SGTR e a pesquisa de mercado à SGPP, para revisão técnica. Após a análise, as supervisões devolvem a documentação revisada à SPCAC, que procede à verificação da existência de inconsistências. Na hipótese de identificação de pendências, o processo retorna à SASS/SACC para realização dos ajustes necessários. Não sendo constatadas inconsistências, a documentação é submetida à apreciação do CGCC.

Após a aprovação pelo CGCC, procede-se à abertura do Documento de Formalização da Demanda (DFD), à solicitação das assinaturas nos documentos, ao cadastro no SIGDEIN e, por fim, à abertura do processo administrativo, momento em que a condução das etapas subsequentes passa a ocorrer no âmbito da Subsecretaria de Licitações e Compras (SSLICOM), assegurando a continuidade do processo. A Figura 6 ilustra o fluxo do processo correspondente à Fase Preparatória de Licitações da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora, conforme descrito anteriormente.

Figura 6 - Processo da Fase Preparatória de Licitações



Fonte: Dados disponibilizados pela Secretaria de Saúde da PJJ e adaptados pela autora (2026).

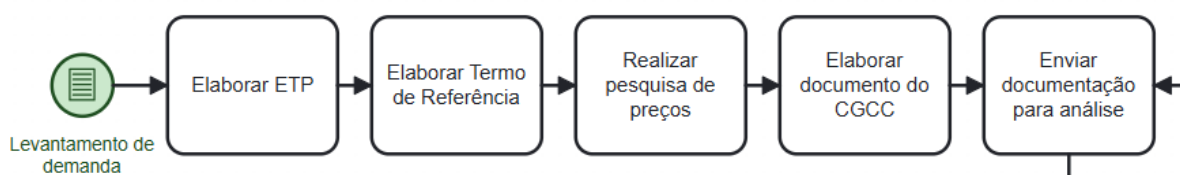
O fluxo processual referente à Fase Preparatória de Licitações da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora foi elaborado no âmbito de uma Pesquisa de Desenvolvimento e Inovação, desenvolvida em 2025 por uma equipe da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esse material foi disponibilizado para fins da presente pesquisa.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS DO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 2)

O processo da Fase Preparatória de Licitações tem início com o levantamento de demanda de cada subsecretaria, realizado, no âmbito da Subsecretaria de Atenção à Saúde e da Subsecretaria de Vigilância em Saúde, pela Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), e, no âmbito da Subsecretaria de Atenção Especializada, pela Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC). Na sequência, são elaborados o ETP e o TR, bem como realizada a pesquisa de mercado, culminando na elaboração do documento para apreciação do CGCC e no encaminhamento dos documentos instrutórios à SPCAC para análise.

Dada que as competências do processo são relativas às áreas e aos cargos envolvidos no mesmo, a análise das competências será feita com base em cada uma das raias do processo (linha), porque as raias representam os setores/cargos envolvidos no processo. A Figura 7 mostra as atividades desenvolvidas na raia 1 do processo analisado.

Figura 7 - Raia 1 do Processo da Fase Preparatória de Licitações



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme evidenciado na Figura 7, o processo tem início com o levantamento da demanda, seguido da elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP). Essa etapa requer domínio avançado do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022, da Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024, da Resolução Seplag nº 034/2023, da Resolução Seplag nº 115/2021 e dos conhecimentos de gestão de riscos das contratações, os quais estruturam a análise de viabilidade, a definição da solução e a mitigação de riscos inerentes à contratação. Adicionalmente, demanda

conhecimento em nível intermediário dos Decretos Estaduais nº 48.586/2023 e nº 48.938/2024, bem como conhecimento básico da Instrução Normativa SEGES/ME nº 67/2021, do Decreto Federal nº 11.462/2023 e dos Decretos Estaduais nº 48.723/2023 e nº 48.779/2024, que disciplinam aspectos procedimentais e condicionantes específicos aplicáveis às contratações.

A elaboração do ETP envolve habilidades avançadas de atenção a detalhes, de busca de informações e de análise crítica, lógica e de síntese, articuladas a competências intermediárias de planejamento, gerenciamento do tempo, resolução de problemas, tomada de decisão, comunicação, apresentação de ideias e atuação em redes organizacionais, além de habilidades básicas de condução de reuniões e negociação, quando necessárias à construção coletiva da demanda. No âmbito atitudinal, exige-se postura orientada à legalidade e à ética e integridade e resiliência em nível avançado, associada a atitudes intermediárias de autonomia, iniciativa, colaboração e escuta ativa, fundamentais para a condução responsável, articulada e tempestiva dessa etapa do processo de contratação.

Dando continuidade ao processo, realiza-se a elaboração do Termo de Referência (TR), etapa que, à semelhança do Estudo Técnico Preliminar, exige sólida base normativa e capacidade analítica por parte do servidor. Nessa fase, requer-se domínio avançado do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 81/2022 e dos conhecimentos de gestão de riscos das contratações, que subsidiam a definição precisa do objeto, dos requisitos técnicos, das responsabilidades e dos mecanismos de controle. Soma-se a esse conjunto o conhecimento avançado do Decreto Estadual nº 48.586/2023, aliado ao domínio intermediário dos Decretos Estaduais nº 48.723/2023 e nº 48.938/2024, além do conhecimento básico da Resolução SEPLAG nº 115/2021, assegurando a observância da legalidade e da conformidade normativa ao longo da instrução processual.

A execução dessa atividade mobiliza habilidades avançadas de atenção a detalhes, planejamento, comunicação e orientação para a qualidade, associadas a competências intermediárias de atuação em redes organizacionais, gerenciamento do tempo, negociação, resolução de problemas, tomada de decisão e análise crítica, lógica e de síntese, indispensáveis à articulação entre áreas demandantes e instâncias técnicas. No campo das atitudes, destacam-se a autonomia em nível avançado e as atitudes de resiliência e escuta ativa em nível intermediário, transversalmente orientadas pela ética, integridade e legalidade em nível avançado, elementos essenciais para a elaboração de documentos claros, consistentes e juridicamente fundamentados, bem como para a condução responsável, transparente e eficiente dos trâmites processuais.

Concluída a elaboração do Termo de Referência, procede-se à realização da pesquisa de

preços, etapa essencial para a estimativa do valor da contratação e para a demonstração de sua compatibilidade com o mercado. Nessa fase, requer-se conhecimento avançado do Guia Nacional de Pesquisa de Preços, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021 e da Resolução Seplag nº 102/2022, os quais estruturam os métodos, as fontes e os critérios para a coleta, o tratamento e a análise dos dados de preços. Complementarmente, requer-se conhecimento em nível intermediário do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021 e dos Decretos Estaduais nº 48.586/2023 e nº 48.723/2023, bem como conhecimento básico do Decreto Estadual nº 48.938/2024, assegurando a observância da conformidade normativa do procedimento.

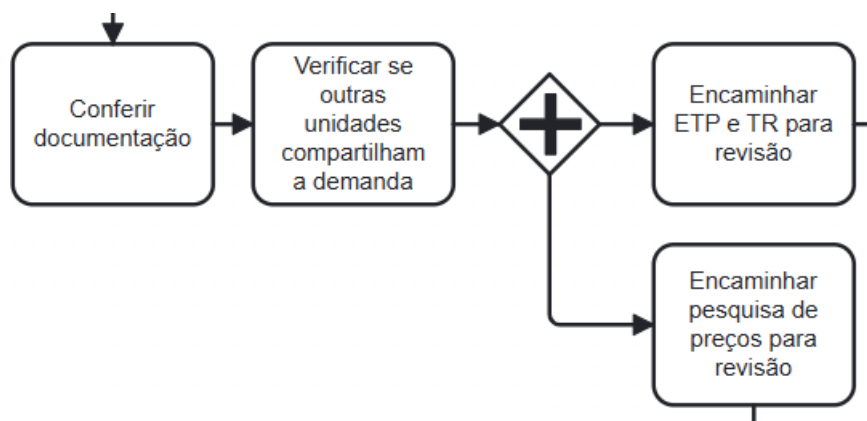
A realização da pesquisa de preços requer habilidades avançadas de atenção a detalhes, de busca de informações, de análise crítica, lógica e de síntese e de orientação para a qualidade, articuladas a competências intermediárias de atuação em redes organizacionais, comunicação, planejamento, gerenciamento do tempo, negociação, resolução de problemas e tomada de decisão, fundamentais para a obtenção de referências fidedignas e representativas do mercado. Sob a perspectiva atitudinal, evidenciam-se a autonomia e a iniciativa em nível intermediário, associadas, de forma transversal, à orientação para a legalidade e à ética e integridade em nível avançado, elementos indispensáveis para assegurar a confiabilidade, a transparência e a legitimidade dos valores estimados que subsidiam a contratação.

Na sequência, no âmbito da raia 1, realizam-se a elaboração do documento do CGCC, bem como a reunião e o envio da documentação instrutória — composta pelo Estudo Técnico Preliminar, pelo Termo de Referência e pela pesquisa de preços — para análise da SPCAC. A execução dessas atividades demanda do servidor conhecimento básico do Decreto Executivo 15.635/2022 e da Lei nº 14.133/2021, suficientes para assegurar a correta formalização e a conformidade jurídica dos documentos encaminhados. No plano das habilidades, destaca-se a atenção a detalhes em nível intermediário, essencial para a verificação da completude, coerência e consistência da documentação, associada a competências básicas de comunicação, planejamento e gerenciamento do tempo, necessárias à organização das informações e ao atendimento dos prazos estabelecidos. No que se refere às atitudes, evidencia-se a orientação para a legalidade e para a ética e integridade em nível intermediário, fundamentais para garantir a regularidade, a transparência e a responsabilidade na condução dessa etapa.

A documentação instrutória elaborada pela Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS) ou pela Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC) é submetida à conferência da Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), responsável por verificar junto às demais unidades administrativas a existência de

demandas semelhantes. Após o retorno das consultas, a SPCAC encaminha o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência à SGTR e a pesquisa de mercado à SGPP, para revisão técnica. A Figura 8 retrata essa etapa do processo, que ocorre na raia 2.

Figura 8 - Raia 2 do Processo da Fase Preparatória de Licitações - Parte 1



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na raia 2, o processo tem início com a conferência da documentação instrutória, etapa que pressupõe a mobilização de conhecimentos em nível básico do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021 e das Instruções Normativas SEGES/ME nº 58/2022, nº 65/2021 e nº 81/2022, suficientes para a verificação da aderência formal dos documentos aos requisitos legais e procedimentais aplicáveis ao Estudo Técnico Preliminar, ao Termo de Referência e à pesquisa de preços. A execução dessa atividade demanda, no plano das habilidades, atenção a detalhes em nível avançado, essencial para a identificação de inconsistências, omissões ou inconformidades, associada à habilidade crítica, lógica e de análise/síntese em nível intermediário, que permite avaliar a coerência interna, a completude e a compatibilidade entre os documentos instrutórios.

Soma-se a esse conjunto a orientação para a qualidade em nível intermediário, voltada à verificação do atendimento aos padrões técnicos e formais exigidos, bem como habilidades básicas de comunicação e de gerenciamento do tempo, necessárias ao registro de apontamentos, à interlocução com as áreas responsáveis e ao cumprimento dos prazos estabelecidos. Quanto às atitudes, destaca-se a autonomia em nível intermediário, além da orientação para a legalidade e para a ética e integridade, igualmente em nível intermediário, assegurando que a conferência seja conduzida de forma responsável, imparcial e alinhada aos princípios que regem as contratações públicas.

Após a conferência da documentação instrutória, procede-se à verificação da existência

de outras subsecretarias que compartilhem da mesma demanda. Para o desenvolvimento dessa atividade, o servidor mobiliza conhecimento em nível básico do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021, suficiente para compreender os fundamentos legais que orientam o planejamento integrado das contratações públicas. No campo das habilidades, destaca-se a atuação em redes organizacionais em nível avançado, indispensável à articulação com diferentes unidades administrativas, associada à busca de informações e à comunicação em nível intermediário, que viabilizam o levantamento, a troca e a validação das informações relativas à identidade das demandas.

Acrescentam-se a essas competências o planejamento em nível básico e a apresentação de ideias, necessários à organização e à exposição objetiva das possibilidades de contratação conjunta. No eixo atitudinal, evidenciam-se a autonomia, a colaboração e a escuta ativa em nível intermediário, que favorecem o diálogo institucional, aliadas à orientação para a legalidade e para a ética e integridade em nível básico, assegurando atuação responsável, transparente e alinhada às normas que regem as contratações públicas.

Em seguida, o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência são encaminhados à Supervisão de Gestão dos Termos de Referência (SGTR), enquanto a pesquisa de preços é encaminhada à Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP), para fins de revisão técnica. A execução dessa atividade mobiliza, predominantemente, habilidades em nível básico, com destaque para a atenção a detalhes, necessária à verificação da correta identificação, organização e completude dos documentos a serem submetidos à análise, bem como para a comunicação, essencial ao adequado encaminhamento das informações às unidades responsáveis.

A esse rol acrescentam-se o gerenciamento do tempo e o planejamento, ambos em nível básico, que asseguram o cumprimento dos fluxos e prazos estabelecidos no processo. Em termos de atitudes, são mobilizadas a autonomia, assim como a orientação para a ética e integridade e a orientação para a legalidade, todas em nível básico, garantindo que o encaminhamento ocorra de forma responsável, regular e em conformidade com as normas aplicáveis.

Para realizar a revisão do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR), o servidor mobiliza um conjunto de competências predominantemente técnicas e analíticas, orientadas à verificação da conformidade normativa, da consistência interna e da qualidade dos documentos produzidos. Nesse contexto, exige-se domínio avançado do Decreto Executivo 15.635/2022, da Lei nº 14.133/2021, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 81/2022, da Resolução Conjunta

CGE/SEPLAG nº 01/2024, da Resolução SEPLAG nº 115/2021 e dos conhecimentos relacionados à gestão de riscos das contratações, os quais subsidiam a análise crítica da aderência do ETP e do TR aos requisitos legais, procedimentais e de controle.

A execução dessa atividade demanda habilidades avançadas de atenção a detalhes, de análise crítica, lógica e de síntese e de orientação para a qualidade, associadas a competências intermediárias de comunicação e gerenciamento do tempo, necessárias ao registro claro das devolutivas e ao cumprimento dos prazos estabelecidos, além de planejamento em nível básico para a organização do fluxo de revisão. No âmbito atitudinal, destacam-se a autonomia em nível intermediário e as atitudes de colaboração e escuta ativa em nível básico, transversalmente orientadas por elevados padrões de ética, integridade e legalidade, essenciais para assegurar a fidedignidade, a transparência e a confiabilidade técnica da documentação revisada e devolvida às unidades responsáveis.

Já a revisão da pesquisa de preços mobiliza competências especializadas voltadas à verificação da adequação metodológica, da consistência das fontes utilizadas e da conformidade do procedimento aos parâmetros normativos vigentes. Para o desempenho dessa atividade, o servidor deve deter conhecimento avançado do Decreto Executivo 15.635/2022, do Guia Nacional de Pesquisa de Preços, da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021, da Lei nº 14.133/2021 e da Resolução SEPLAG nº 102/2022, os quais fundamentam a análise da regularidade das cotações, da justificativa dos critérios adotados e da compatibilidade dos valores estimados com o mercado.

A execução da revisão requer habilidades avançadas de atenção a detalhes, de análise crítica, lógica e de síntese e de orientação para a qualidade, associadas a competências intermediárias de busca de informação, comunicação e gerenciamento do tempo, indispensáveis para o aprofundamento das verificações e para a adequada formalização das devolutivas. Complementarmente, o planejamento em nível básico contribui para a organização do fluxo de trabalho e o cumprimento dos prazos. No que se refere às atitudes, a atividade demanda autonomia em nível intermediário, colaboração em nível básico e elevada orientação para a ética, a integridade e a legalidade, assegurando que a pesquisa de preços revisada apresente robustez técnica, transparência e aderência aos princípios que regem as contratações públicas.

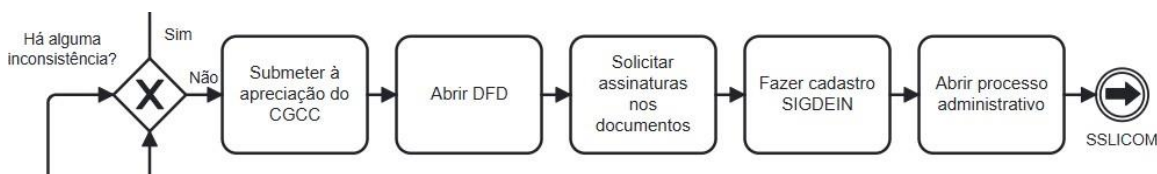
Após as etapas desenvolvidas nas raias anteriores, o processo retorna à raia 2 para sua fase final. Nessa etapa, procede-se à verificação da existência de eventuais inconsistências nos documentos instrutórios. Caso sejam identificadas inconformidades, os documentos são encaminhados à raia 1, para que a Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS) ou a Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), conforme a unidade

demandante, realize os ajustes necessários.

A execução dessa atividade requer, no eixo dos conhecimentos, domínio básico dos principais normativos que regem o planejamento e a instrução das contratações públicas, notadamente o Decreto Executivo 15.635/2022, a Lei nº 14.133/2021 e as Instruções Normativas SEGES/ME nº 58/2022, nº 65/2021 e nº 81/2022, os quais orientam a adequação formal e material dos documentos. Em relação às habilidades, destaca-se a atenção a detalhes em nível avançado, indispensável para a identificação precisa de inconformidades e para a correção de falhas que possam comprometer a regularidade do processo, complementada pelas habilidades básicas de comunicação e gerenciamento do tempo, necessárias à articulação entre as unidades envolvidas e à observância dos prazos institucionais. Sob a perspectiva atitudinal, a realização dos ajustes pressupõe autonomia na condução das providências cabíveis, associada a uma atuação orientada pela ética, pela integridade e pelo estrito cumprimento da legalidade, assegurando a conformidade do processo com os princípios da administração pública.

Não sendo identificadas inconsistências, a demanda é submetida à apreciação do Comitê de Governança de Compras e Contratações (CGCC). Em seguida, realizam-se a abertura do Documento de Formalização da Demanda (DFD), a solicitação das assinaturas nos documentos pertinentes e o cadastramento no sistema SIGDEIN. Concluídas essas atividades, efetua-se a abertura do processo administrativo, que é então encaminhado à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos (SSLICOM) para continuidade das providências cabíveis. A Figura 9 apresenta as atividades finais do Processo da Fase Preparatória de Licitações, desenvolvidas no âmbito da Secretaria de Saúde.

Figura 9 - Raia 2 do Processo da Fase Preparatória de Licitações - Parte 2



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As atividades de submissão da demanda à apreciação do Comitê de Governança de Compras e Contratações (CGCC), abertura do Documento de Formalização da Demanda (DFD), solicitação de assinaturas, cadastramento no sistema SIGDEIN e abertura do processo administrativo demandam a mobilização de um conjunto de competências de natureza predominantemente operacional, classificadas em nível básico. Essas atividades pressupõem

habilidades básicas de atenção a detalhes, fundamentais para prevenir falhas formais e inconsistências procedimentais, bem como de comunicação, necessárias à articulação com instâncias deliberativas e setores responsáveis pela validação dos atos administrativos. Ademais, o adequado gerenciamento do tempo e o planejamento das ações contribuem para a racionalização do trâmite e para o atendimento tempestivo das etapas subsequentes. Quanto às atitudes, exige-se do servidor autonomia na execução das rotinas administrativas, associada a uma postura orientada pela ética, pela integridade e pelo estrito cumprimento da legalidade, assegurando que o encaminhamento do processo ocorra em conformidade com os princípios e normas da administração pública.

Dessa forma, justifica-se a exigência de formação em nível superior em Administração Pública ou áreas correlatas, que proporcione a base conceitual e normativa necessária para a execução das atividades do processo analisado, assegurando a aderência aos princípios da legalidade, eficiência e transparência que regem a administração pública. Com o intuito de sintetizar as informações apresentadas, o Quadro 11 a seguir reúne o compilado das competências requeridas em cada raia do Processo da Fase Preparatória de Licitações.

Quadro 11 - Competências do Processo da Fase Preparatória de Licitações

<b>Raia</b>	<b>Atividade</b>	<b>Competência</b>	<b>Categoria</b>	<b>Nível Esperado</b>
1	Elaborar ETP	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Decreto Federal nº 11.462/2023	Conhecimento	Básico
		Decreto Estadual nº 48.586/2023	Conhecimento	Intermediário
		Decreto Estadual nº 48.723/2023	Conhecimento	Básico
		Decreto Estadual nº 48.779/2024	Conhecimento	Básico
		Decreto Estadual nº 48.938/2024	Conhecimento	Intermediário
		Gestão de Riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 67/2021	Conhecimento	Básico
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento	Avançado
		Resolução Seplag nº 034/2023	Conhecimento	Avançado
		Resolução Seplag nº 115/2021	Conhecimento	Avançado
		Apresentação de ideias	Habilidade	Intermediário
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário

	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Intermediário
	Condução de reuniões	Habilidade	Básico
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Negociação	Habilidade	Básico
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Intermediário
	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Avançado
Elaborar Termo de Referência	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Decreto Estadual nº 48.586/2023	Conhecimento	Avançado
	Decreto Estadual nº 48.723/2023	Conhecimento	Intermediário
	Decreto Estadual nº 48.938/2024	Conhecimento	Intermediário
	Gestão de Riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG nº 115/2021	Conhecimento	Básico
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise / síntese	Habilidade	Intermediário
	Negociação	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado

	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Avançado
Realizar pesquisa de preços	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Decreto Estadual nº 48.586/2023	Conhecimento	Intermediário
	Decreto Estadual nº 48.723/2023	Conhecimento	Intermediário
	Decreto Estadual nº 48.938/2024	Conhecimento	Básico
	Guia Nacional de Pesquisa de Preços	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Resolução Seplag nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Negociação	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Elaborar documento do CGCC / Enviar documentação para análise	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
	Atenção a detalhes	Habilidade	Intermediário
	Comunicação	Habilidade	Básico
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Básico
	Planejamento	Habilidade	Básico
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Intermediário
Realizar ajustes	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico

		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Comunicação	Habilidade	Básico
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Básico
		Autonomia	Atitude	Básico
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Básico
		Orientação para legalidade	Atitude	Básico
2	Conferir documentação	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Básico
		IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Básico
		IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Básico
		IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Básico
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Comunicação	Habilidade	Básico
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Básico
		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
		Orientação para a qualidade	Habilidade	Intermediário
		Autonomia	Atitude	Intermediário
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Intermediário
		Orientação para legalidade	Atitude	Intermediário
		Verificar se outras unidades compartilham a demanda		Decreto do Executivo 15.635/2022
Lei nº 14.133/2021	Conhecimento			Básico
Apresentação de ideias	Habilidade			Básico
Atuação em redes organizacionais	Habilidade			Avançado
Busca de informação	Habilidade			Intermediário
Comunicação	Habilidade			Intermediário
Planejamento	Habilidade			Básico
Autonomia	Atitude			Intermediário
Colaboração	Atitude			Intermediário
Escuta ativa	Atitude			Intermediário
Orientação para ética e integridade	Atitude			Básico
Orientação para legalidade	Atitude			Básico
Encaminhar ETP, TR e pesquisa de preços para revisão		Atenção a detalhes	Habilidade	Básico
		Comunicação	Habilidade	Básico
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Básico
		Planejamento	Habilidade	Básico
		Autonomia	Atitude	Básico
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Básico
		Orientação para legalidade	Atitude	Básico

	Submeter à apreciação do CGCC / Abrir DFD / Solicitar assinatura nos documentos / Fazer cadastro SIGDEIN / Abrir processo administrativo	Atenção a detalhes	Habilidade	Básico
		Comunicação	Habilidade	Básico
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Básico
		Planejamento	Habilidade	Básico
		Autonomia	Atitude	Básico
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Básico
		Orientação para legalidade	Atitude	Básico
3	Revisar ETP e TR / Devolver documentação revisada	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento	Avançado
		Resolução SEPLAG nº 115/2021	Conhecimento	Avançado
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Comunicação	Habilidade	Intermediário
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
		Habilidade crítica, lógica, e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
		Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
		Planejamento	Habilidade	Básico
		Autonomia	Atitude	Intermediário
		Colaboração	Atitude	Básico
		Escuta ativa	Atitude	Básico
Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado		
Orientação para legalidade	Atitude	Avançado		
4	Revisar pesquisa de preços / Devolver pesquisa de preços revisada	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Guia Nacional de Pesquisa de Preços	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Busca de informação	Habilidade	Intermediário
		Comunicação	Habilidade	Intermediário
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
		Habilidade crítica, lógica, e de análise /	Habilidade	Avançado

	síntese		
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Básico
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Básico
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização dessas competências permite uma visão integrada das exigências profissionais associadas a cada etapa do processo, evidenciando a complexidade das atividades desempenhadas e a necessidade de articulação entre saberes técnicos, capacidades organizacionais e posturas proativas voltadas à eficiência administrativa. Nesse contexto, o Quadro 12 apresenta o Dicionário de Competências adotado, o qual constitui referência para as análises subsequentes.

Quadro 12 - Dicionário de Competências

Competência	Categoria	Definição	Fonte
Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento (C1)	Regulamenta a aplicação da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito do Município de Juiz de Fora e dá outras providências.	Decreto do Executivo 15.635/2022, de 08 de dezembro de 2022
Decreto Estadual nº 48.586/2023	Conhecimento (C2)	Dispõe sobre o enquadramento de bens nas categorias comum e de luxo, no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Decreto Estadual nº 48.586, de 17 de março de 2023
Decreto Estadual nº 48.723/2023	Conhecimento (C3)	Dispõe sobre a licitação pelos critérios de julgamento de menor preço e maior desconto, na forma eletrônica, para a contratação de bens, serviços e obras, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Decreto nº 48.723, de 24 de novembro de 2023
Decreto Estadual nº 48.779/2024	Conhecimento (C4)	Regulamenta os arts. 82 a 86 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o sistema de registro de preços para a contratação	Decreto nº 48.779, de 23 de fevereiro de

		de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.	2024
Decreto Estadual nº 48.938/2024	Conhecimento (C5)	Dispõe sobre os critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento sustentável nas licitações e contratações realizadas pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Decreto nº 48.938, de 07 de novembro de 2024
Decreto Federal nº 11.462/2023	Conhecimento (C6)	Regulamenta os arts. 82 a art. 86 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de engenharia, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.	Decreto nº 11.462, de 31 de março de 2023
Gestão de Riscos das contratações	Conhecimento (C7)	Trata-se de gerenciar os riscos que possam impactar negativamente o alcance dos objetivos definidos pela organização para as contratações. Contempla, além do gerenciamento dos riscos relacionados às contratações específicas, a gestão dos riscos relacionados ao macroprocesso de trabalho de contratações, que são aqueles que podem impactar negativamente os processos de trabalho definidos pela organização para o planejamento de cada uma das contratações, a seleção dos fornecedores e a gestão dos contratos. O objetivo é identificar riscos, classificá-los pela sua relevância e estabelecer controles internos para aqueles que devam ser reduzidos. Esse trabalho é essencial para aperfeiçoar o macroprocesso de contratação, garantindo que seus objetivos sejam alcançados.	Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020.
Guia Nacional de Pesquisa de Preços	Conhecimento (C8)	É uma ferramenta do Compras.gov.br que permite aos usuários consultar os preços de compras realizadas por meio do sistema.	Compras.gov.br
Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento (C9)	Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e	IN SEGES/ME nº 58, de 8 de agosto de 2022

		fundacional, e sobre o Sistema ETP digital.	
Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento (C10)	Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	IN SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021
Instrução Normativa SEGES/ME nº 67/2021	Conhecimento (C11)	Dispõe sobre a dispensa de licitação, na forma eletrônica, de que trata a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, e institui o Sistema de Dispensa Eletrônica, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.	IN SEGES/ME nº 67, de 8 de julho de 2021
Instrução Normativa SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento (C12)	Dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência – TR, para a aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema TR digital.	IN SEGES nº 81, de 25 de novembro de 2022
Legislação de Licitações e Contratos Administrativos	Conhecimento (C13)	Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021
Portaria 10.252/2018	Conhecimento (C14)	Dispõe, no âmbito da Administração Municipal Direta, Autarquias e Fundações, sobre a tramitação e remessa dos instrumentos de planejamento e das informações orçamentárias, financeiras, contábeis, operacionais e patrimoniais, para atender aos critérios estabelecidos no Sistema Informatizado de Contas dos Municípios - SICOM.	Portaria 10.252/2018, de 21 de dezembro de 2018
Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento (C15)	Institui a Política de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01, de 08 de abril de 2024
Resolução SEPLAG nº 034/2023	Conhecimento (C16)	Dispõe sobre a dispensa de licitação por valor, na forma eletrônica, com fundamento na Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	Resolução SEPLAG nº 034, de 24 de março de 2023
Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento (C17)	Regulamenta o procedimento de pesquisa de preços para a aquisição de bens e a contratação	Resolução SEPLAG nº

		de serviços em geral, nos termos da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.	102, de 29 de dezembro de 2022
Resolução SEPLAG nº 115/2021	Conhecimento (C18)	Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços de qualquer natureza e, no que couber, para contratação de obras, no âmbito da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Estado de Minas Gerais.	Resolução SEPLAG nº 115, de 29 de dezembro de 2021
Apresentação de ideias	Habilidade (H1)	Expõe ideias ou propostas de sua unidade/instituição de forma organizada e envolvente.	Freitas; Odelius (2022)
Atenção a detalhes	Habilidade (H2)	Executar tarefas com precisão, atenção aos detalhes e ênfase na qualidade dos resultados.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Atuação em redes organizacionais	Habilidade (H3)	Interage com as demais unidades ou com outras instituições, fornecedores, parceiros ou clientes, buscando soluções conjuntas e compartilhamento de recursos, estratégias e boas práticas.	Freitas; Odelius (2022)
Busca de informação	Habilidade (H4)	Obter informações de diversas fontes e demonstrar interesse genuíno em compreender os assuntos.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Captação de recursos	Habilidade (H5)	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentando as realizações atuais da unidade/instituição e as melhorias que se espera implementar.	Freitas; Odelius (2022)
Comunicação	Habilidade (H6)	Comunica-se com a equipe, escutando com atenção e fazendo colocações equilibradas, claras, objetivas e coerentes mediante múltiplos canais.	Freitas; Odelius (2022)
Condução de reuniões	Habilidade (H7)	Organiza reuniões com zelo na preparação e na divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	Freitas; Odelius (2022)
Delegação e gestão	Habilidade	Delega atribuições com confiança nas pessoas,	Freitas; Odelius

participativa	(H8)	considerando interesses, aptidões e o estilo de trabalho delas, valorizando a autonomia, a participação e as soluções conjuntas.	(2022)
Desenvolvimento da equipe	Habilidade (H9)	Incentiva o desenvolvimento das pessoas por meio de cursos, formação acadêmica, orientação e criação de oportunidades para que as pessoas expressem suas competências.	Freitas; Odelius (2022)
Distribuição de atividades	Habilidade (H10)	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre pessoas ou unidades.	Freitas; Odelius (2022)
Feedback	Habilidade (H11)	Dá feedbacks de forma individual, construtiva e discreta, conciliando interesses pessoais, profissionais e organizacionais, mostrando-se aberto ao diálogo.	Freitas; Odelius (2022)
Gerenciamento do tempo	Habilidade (H12)	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.	Freitas; Odelius (2022)
Gestão da mudança	Habilidade (H13)	Conduz mudanças organizacionais com equilíbrio, mobilizando as pessoas antes, durante e depois do processo.	Freitas; Odelius (2022)
Gestão de conflitos	Habilidade (H14)	Gerencia conflitos entre as pessoas com serenidade, privilegiando a harmonia, a imparcialidade e as soluções de interesse comum.	Freitas; Odelius (2022)
Gestão de projetos	Habilidade (H15)	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	Freitas; Odelius (2022)
Gestão do desempenho	Habilidade (H16)	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos e qualidade esperados pela Instituição.	Freitas; Odelius (2022)
Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade (H17)	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	Freitas; Odelius (2022)
Habilidade política	Habilidade (H18)	Demonstra ter bom trato político, aguardando o momento mais estratégico para apresentar propostas, respeitando decisões hierárquicas, divulgando realizações e mostrando-se disponível para representar a unidade/instituição quando solicitado.	Freitas; Odelius (2022)

Liderança e gestão de equipes	Habilidade (H19)	Lidera pessoas de forma inspiradora, influenciando-as por seu exemplo, mobilizando-as para o alcance de resultados sem desestabilizá-las emocionalmente, criando um senso comum de responsabilidade.	Freitas; Odelius (2022)
Negociação	Habilidade (H20)	Ouvir, analisar pontos de vista e buscar acordos satisfatórios que considerem os interesses de todos os envolvidos.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Orientação para a qualidade	Habilidade (H21)	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	Freitas; Odelius (2022)
Orientação para resultados	Habilidade (H22)	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	Freitas; Odelius (2022)
Planejamento	Habilidade (H23)	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/instituição.	Freitas; Odelius (2022)
Processo decisório participativo	Habilidade (H24)	Envolve as pessoas da unidade nas decisões, estimulando que se manifestem e valorizando suas opiniões.	Freitas; Odelius (2022)
Resolução de problemas	Habilidade (H25)	Enfrentar problemas de forma analítica e decisiva, identificando erros e tomando medidas corretivas.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Tomada de decisão	Habilidade (H26)	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias.	Freitas; Odelius (2022)
Autoavaliação precisa	Atitude (A1)	Identificar seus próprios pontos fortes e fracos e agir de acordo.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Autoconfiança	Atitude (A2)	Agir com convicção e confiança em suas próprias ideias e capacidades.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Autocontrole emocional	Atitude (A3)	Gerenciar emoções, evitando impulsividade, frustração ou reações exageradas.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias

			(2024)
Autonomia	Atitude (A4)	Realizar tarefas sem supervisão constante.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Colaboração	Atitude (A5)	Trabalhar em grupo de forma cooperativa para alcançar objetivos comuns.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Empatia	Atitude (A6)	Identificar e compreender os pensamentos, sentimentos e preocupações dos outros.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Escuta ativa	Atitude (A7)	Captar e repetir com precisão as ideias e opiniões dos outros, promovendo entendimento mútuo.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Influência	Atitude (A8)	Convencer ou impressionar outras pessoas para alcançar determinado efeito ou resultado.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Iniciativa	Atitude (A9)	Agir proativamente, iniciando ações sem depender de aprovação.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Inovação	Atitude (A10)	Criar soluções, métodos e abordagens diferentes das convencionais.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Inteligência emocional	Atitude (A11)	Reconhecer as próprias emoções e seus efeitos no desempenho.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Orientação para a diversidade e inclusão	Atitude (A12)	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	Freitas; Odelius (2022)
Orientação para a imagem institucional	Atitude (A13)	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço de	Freitas; Odelius (2022)

		qualidade e demonstrando orgulho institucional.	
Orientação para ética e integridade	Atitude (A14)	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e pela integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	Freitas; Odelius (2022)
Orientação para legalidade	Atitude (A15)	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.	Freitas; Odelius (2022)
Orientação para transparência	Atitude (A16)	Dá transparência às suas decisões e relações profissionais, disponibilizando e divulgando informações da unidade de maneira clara e rápida.	Freitas; Odelius (2022)
Otimismo	Atitude (A17)	Demonstrar atitude positiva diante de eventos, adversidades e futuro.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Perseverança	Atitude (A18)	Cumprir tarefas com consistência e firmeza, mantendo motivação e energia diante de desafios.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Relacionamento interpessoal	Atitude (A19)	Empenha-se em promover um ambiente de trabalho agradável, no qual as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras.	Freitas; Odelius (2022)
Resiliência	Atitude (A20)	Manter calma e eficácia sob pressão, diante de dificuldades e obstáculos.	Arribas-Aguila; Castaño; Martínez-Arias (2024)
Visão estratégica	Atitude (A21)	Define estratégias aderentes à visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	Freitas; Odelius (2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O dicionário de competências foi elaborado a partir da análise das competências requeridas pelo processo, fundamentando-se em referências normativas para a dimensão dos conhecimentos e em referências científicas para as dimensões de habilidades e atitudes. Esse instrumento constitui o referencial analítico adotado na pesquisa e orienta, de forma sistemática, as fases subsequentes do estudo, nas quais é empregado como base para a identificação, classificação e interpretação das competências.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS DOS CARGOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DE LICITAÇÕES (ETAPA 3)

A organização das atribuições e competências dos cargos envolvidos no processo da Fase Preparatória de Licitações, conforme estabelecido no Regimento Interno da Secretaria de Saúde, permite evidenciar, de forma integrada, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho das funções. Essa estruturação explícita de maneira clara as responsabilidades atribuídas, a competência correspondente e a categoria a que se vinculam, estabelecendo, de forma precisa, o nível de proficiência esperado para cada competência. O Quadro 13 sistematiza essas informações, articulando as atribuições funcionais às competências consideradas indispensáveis ao exercício dos cargos que atuam na fase analisada do processo licitatório.

Quadro 13 - Competências dos cargos envolvidos no Processo Licitatório de acordo com o Regimento Interno da Secretaria de Saúde da PJF

<b>Cargo</b>	<b>Atribuições formais</b>	<b>Competência</b>	<b>Categoria</b>	<b>Nível Esperado</b>
Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS)	Analisar os pedidos de compras de produtos, insumos, equipamentos, medicamentos ou contratação de serviços da respectiva subsecretaria, consolidando-os para envio à Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde – SSPGES;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Busca de informação	Habilidade	Avançado
		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
		Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
		Planejamento	Habilidade	Avançado
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
		Orientação para	Atitude	Avançado

	legalidade		
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
Auxiliar o seu subsecretário na elaboração da LDO e na LOA com base no histórico de serviços e contratações da Subsecretaria;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Básico
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
	Captação de recursos	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Orientação para a imagem institucional	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
	Consolidar as demandas de compras e contratações, elaborando o projeto básico/termo de referência, a partir das demandas apresentadas pelos setores, sob orientação e padronização instituída pela Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES, retornando ao solicitante para ajuste, caso não esteja de acordo;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento
Decreto Estadual nº 48.586/2023		Conhecimento	Avançado
Decreto Estadual nº 48.723/2023		Conhecimento	Intermediário
Decreto Estadual nº 48.938/2024		Conhecimento	Intermediário
Gestão de riscos das contratações		Conhecimento	Avançado
IN SEGES/ME nº		Conhecimento	Avançado

	81/2022		
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG 034/2023	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Consolidar a cotação de preços, 03, dos setores com base nas solicitações, que devem ser devidamente especificadas e quantificadas, sempre que possível, com sugestão de prestadores, a fim de que seja confeccionado o termo de referência e/ou projeto básico;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Guia Nacional de Pesquisa de Preços	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução	Conhecimento	Avançado

	SEPLAG nº 102/2022		
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Negociação	Habilidade	Intermediário
	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Avançado
Verificar se há empenho em aberto e, caso haja, solicitar a Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES sua utilização, conforme os itens necessários, ou efetuar pedido de cancelamento;	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Básico
	Resiliência	Atitude	Avançado
Acompanhar solicitação de produto, proceder com a verificação em estoque. Havendo estoque, solicitar entrega pelo Centro de Distribuição ao setor. Caso o estoque seja insuficiente, solicitar entrega de parte e	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado

preparar aquisição do restante, acompanhando a entrega em ambos os casos;	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Básico
	Resiliência	Atitude	Avançado
Para aquisição de produtos que não constem em estoque, verificar, primeiramente, se há ata de registro de preços para os itens solicitados; havendo ARP, identificar os itens e consultar a Regularidade Fiscal (CNDs) dos fornecedores, encaminhando os pedidos de compras a Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES. No caso de fornecedores negativados, informar a Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES para notificação e não prosseguir à solicitação por Registro de Preços;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Decreto Estadual nº 48.779/2024	Conhecimento	Básico
	Decreto Federal nº 11.462/2023	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Não havendo Registro de Preços, informar ao setor solicitante a	Decreto do Executivo	Conhecimento	Avançado

verificação da possibilidade de contratação direta emergencial, por inexigibilidade ou outros, preparando as justificativas, conforme a Lei nº 8.666/1993, arts. 24 e 25 ou com base nos dispositivos pertinentes da Lei nº 14.133/2021;	15.635/2022		
	IN SEGES/ME nº 67/2021	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG nº 034/2023	Conhecimento	Avançado
	Apresentação de ideias	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Para contratações decorrentes de licitação e para aquelas diretas já justificadas, consultar no (NETDEIN) o item e o preço estimado. Se não houver cadastro, consultar a Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES, para identificação ou novos registros;	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Colaboração	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado

	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Identificar, previamente, a fonte de recursos (tesouro, fundos ou convênios) que será utilizada e consultar as condições orçamentárias no sistema de informação, para prosseguimento do processo de compra/contratação, recorrendo, se necessário, à Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES, mantendo o controle, através de planilhas de acompanhamento, para subsidiar na gestão dos recursos financeiros e prestação de contas;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Captação de recursos	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Gestão de projetos	Habilidade	Básico
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
	Na possibilidade de ajustes ou remanejamentos orçamentários, identificar qual rubrica orçamentária (PROGRAMA DE TRABALHO) poderá ser utilizada. Na impossibilidade de dotação orçamentária, não prosseguir com o pedido, buscando alternativa junto aos solicitantes;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento
Busca de informação		Habilidade	Avançado
Condução de reuniões		Habilidade	Básico
Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese		Habilidade	Avançado
Orientação para resultados		Habilidade	Intermediário
Planejamento		Habilidade	Avançado
Resolução de problemas		Habilidade	Avançado
Tomada de decisão		Habilidade	Intermediário
Autoconfiança		Atitude	Intermediário
Autonomia		Atitude	Avançado
Iniciativa		Atitude	Avançado
Orientação para		Atitude	Avançado

	ética e integridade		
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Providenciar assinaturas dos fiscais, gestores e subsecretários nos pedidos de contratação;	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Colaboração	Atitude	Intermediário
	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Acompanhar a realização das compras da Subsecretaria junto à Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde – SSPGES;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento
Gestão de riscos das contratações		Conhecimento	Intermediário
Lei nº 14.133/2021		Conhecimento	Básico
Atuação em redes organizacionais		Habilidade	Intermediário
Comunicação		Habilidade	Avançado
Gerenciamento do tempo		Habilidade	Intermediário
Orientação para a qualidade		Habilidade	Avançado
Colaboração		Atitude	Intermediário
Relacionamento interpessoal		Atitude	Básico
Acompanhar a prestação de contas referente a recursos	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado

específicos da Subsecretaria, quando houver;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gestão de projetos	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Intermediário
	Acompanhar a execução da despesa, empenho, liquidação e pagamento através de relatórios específicos, observando os calendários e os prazos de execução, vigências contratuais, saldo disponível de contrato, bem como as legislações pertinentes a cada recurso utilizado pela Subsecretaria, emitindo relatórios e formulários próprios, quando necessário.	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento
Atenção a detalhes		Habilidade	Avançado
Busca de informação		Habilidade	Avançado
Gerenciamento do tempo		Habilidade	Avançado
Gestão de projetos		Habilidade	Avançado
Gestão do desempenho		Habilidade	Intermediário
Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese		Habilidade	Avançado
Orientação para a qualidade		Habilidade	Avançado

		Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
		Planejamento	Habilidade	Avançado
		Autonomia	Atitude	Avançado
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
		Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
		Orientação para transparência	Atitude	Avançado
		Perseverança	Atitude	Avançado
		Resiliência	Atitude	Avançado
Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC)	Auxiliar na elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, da Lei Orçamentária Anual - LOA e demais instrumentos de execução orçamentária e financeira, de acordo com legislações e normas aplicáveis;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Básico
		Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
		Captação de recursos	Habilidade	Intermediário
		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
		Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
		Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
		Planejamento	Habilidade	Avançado
		Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
		Iniciativa	Atitude	Avançado
		Orientação para a imagem institucional	Atitude	Avançado
		Visão estratégica	Atitude	Intermediário
		Analisar os pedidos de compras de produtos, insumos, equipamentos e contratação de	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento

serviços da Subsecretaria, elaborar os projetos básicos/termos de referência com respectivas cotações de preço, a partir de informações fornecidas pelos setores da SSAES, e preparar os trâmites necessários para efetivação das aquisições;	Decreto Estadual nº 48.586/2023	Conhecimento	Avançado
	Decreto Estadual nº 48.723/2023	Conhecimento	Intermediário
	Decreto Estadual nº 48.938/2024	Conhecimento	Intermediário
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Guia Nacional de Pesquisa de Preços	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Negociação	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
Autonomia	Atitude	Avançado	

	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Avançado
Acompanhar os trâmites dos pedidos de compras/contratação dos produtos, insumos, equipamentos e serviços da Subsecretaria, adotando as medidas que se fizerem necessárias para efetivação das contratações;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Intermediário
	Relacionamento interpessoal	Atitude	Básico
Acompanhar e controlar o inventário de produtos, insumos e de equipamentos fornecido pelo setor de logística da PJF e realizar os trâmites cabíveis para reposição dos estoques;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado

	Autonomia	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Básico
	Resiliência	Atitude	Avançado
Verificar o recebimento do fornecimento e da distribuição de materiais e insumos de estoque ou adquiridos para atividades dos setores internos da Subsecretaria, conforme as demandas apresentadas;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Básico
Preparar as solicitações de empenhamento e de liquidação das despesas da SSAES, verificando a conformidade das mesmas, de acordo com as legislações, normas aplicáveis e calendários estabelecidos;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
Adotar, ouvindo os setores envolvidos, os ajustes e as correções necessárias nas solicitações de empenho e de liquidação, de forma a buscar a correta execução da despesa e instrução dos processos;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Colaboração	Atitude	Intermediário
	Escuta ativa	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado

	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Acompanhar e controlar a execução da despesa, saldos disponíveis de empenhos e de contratos, bem como as legislações pertinentes a cada recurso, observando os calendários e os prazos de execução estabelecidos;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Avançado
Acompanhar e controlar a vigência dos contratos e instrumentos congêneres de responsabilidade da SSAES, informando aos setores competentes quanto às medidas cabíveis para prorrogação, dentro dos prazos estabelecidos;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Gestão de projetos	Habilidade	Avançado
	Gestão do desempenho	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Avançado

	Resiliência	Atitude	Avançado
Acompanhar e controlar as alterações do orçamento anual através dos pedidos de remanejamento dos respectivos créditos adicionais;	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Intermediário
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Acompanhar a prestação de contas de competência da supervisão referente a recursos específicos da Subsecretaria, quando houver;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gestão de projetos	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Acompanhar processos e	Atuação em redes	Habilidade	Intermediário

convênios inerentes aos assuntos da supervisão;	organizacionais			
	Comunicação	Habilidade	Avançado	
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário	
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado	
	Colaboração	Atitude	Intermediário	
	Relacionamento interpessoal	Atitude	Básico	
Fazer com que o manual de procedimentos definido para o departamento seja cumprido corretamente, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades, seguindo as diretrizes técnicas da SS;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário	
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico	
	Comunicação	Habilidade	Avançado	
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado	
	Planejamento	Habilidade	Avançado	
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário	
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário	
	Iniciativa	Atitude	Avançado	
	Inovação	Atitude	Avançado	
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado	
	Perseverança	Atitude	Intermediário	
	Resiliência	Atitude	Intermediário	
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário	
Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC)	Gerenciar o catálogo eletrônico de padronização de compras e serviços da Secretaria de Saúde, com auxílio dos setores demandantes, integrando os bens e os serviços em grupos ou segmentos, segundo as especialidades dos fornecedores, de acordo com o estabelecido no Art. 19, inciso II, da Lei nº 14.133/2021;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
		Busca de informação	Habilidade	Avançado
		Gestão de projetos	Habilidade	Intermediário

	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Desenvolver o Plano de Contratações Anual da Secretaria de Saúde, a partir dos Documentos de Formalização de Demandas, com o objetivo de racionalizar as contratações sob sua competência, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias, nos termos do art. 12, inciso VII, da Lei nº 14.133/2021;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Orientação para a imagem institucional	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado

	Visão estratégica	Atitude	Avançado
Acompanhar o calendário de compras e contratações, além de verificar a compatibilidade entre a fase preparatória do processo licitatório, o Plano de Contratações Anual e as leis orçamentárias, de modo a averiguar a previsão da contratação ou aquisição;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Perseverança	Atitude	Intermediário	
Recepcionar os processos de planejamento gerados pelas subsecretarias demandantes, consultando demais interessados em integrá-los e consolidando as informações pertinentes;	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Escuta ativa	Atitude	Avançado
Relacionamento interpessoal	Atitude	Avançado	
Coordenar as etapas inerentes às Supervisões de Gestão dos	Decreto do Executivo	Conhecimento	Básico

Estudos Técnicos Preliminares, Termos de Referências e Pesquisas de Preços, integrando os instrumentos de planejamento e revisando-os;	15.635/2022		
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Básico
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
Encaminhar, ao setor responsável na Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, o pedido de cadastro ou alteração dos códigos NETDEIN dos itens a serem licitados, em conformidade ao estabelecido nos Estudos Técnicos Preliminares;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Realizar o cadastro no Sistema Integrado de Compras (SIGDEIN) das demandas de aquisições e contratações a serem encaminhadas à Secretaria de Licitações e	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado

Gestão de Contratos para inicialização de processos licitatórios;	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Solicitar a submissão da despesa à análise do Comitê Gestor de Contratos e Convênios pelo Departamento de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil, após verificação da devida previsão nas leis orçamentárias, quando couber;	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Tomada de decisão	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Providenciar a abertura do Documento de Formalização da Demanda e sua instrução, além dos subsequentes Processo e Requisição Administrativas, a serem remetidos à Subsecretaria de Licitações e Gestão de	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário

Contratos para adoção dos trâmites pertinentes ao processo licitatório;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Acompanhar todos os processos licitatórios da Secretaria de Saúde até sua conclusão, revisando os editais e direcionando as demandas de pareceres jurídicos, pedidos de esclarecimentos, impugnações e análises dos vencedores às áreas técnicas e administrativas correspondentes;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autocontrole emocional	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
Recepcionar todos os processos licitatórios concluídos, elaborar o Despacho de Homologação, para os casos aplicáveis, e preencher o formulário (DIMSICOM), dentro do prazo, conforme Portaria nº 10.252/2018;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Portaria nº 10.252/2018	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado

	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Demandar à supervisão responsável na Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos a abertura de processo remissivo para execução das fases de liquidação e pagamento, assim como requerer, junto ao setor devido na Secretaria de Fazenda, o cadastro de fornecedores nos sistemas (SIAFEM e BETHA);	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Intermediário
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Verificar a validade das propostas emitidas pelos licitantes vencedores, solicitando sua renovação,	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado

quando necessário;	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Direcionar o processo concluído às supervisões responsáveis pelo acompanhamento do instrumento a ser formalizado;	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Escuta ativa	Atitude	Avançado
	Relacionamento interpessoal	Atitude	Intermediário
Orientar as subsecretarias demandantes sobre o início de novos processos para contratação de itens desertos ou fracassados, sob avaliação os motivos que deram causa ao insucesso da licitação;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Habilidade política	Habilidade	Intermediário
	Resolução de	Habilidade	Avançado

	problemas		
	Escuta ativa	Atitude	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Executar as etapas pertinentes aos processos de contratações diretas, após sua devida conclusão pela Secretaria de Licitações e de Gestão de Contratos, promovendo o preenchimento do formulário de Anexo I, envio dos empenhos emitidos aos prestadores, por meio de Ofício, e recebimento das notas fiscais para atesto do setor demandante;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 67/2021	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Manter banco de dados atualizado com as informações relevantes dos processos licitatórios da Secretaria de Saúde, compartilhando-o com as supervisões, gerências e subsecretarias envolvidas, a fim de promover o devido acompanhamento;	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Relacionamento interpessoal	Atitude	Intermediário
Observar e cumprir, no exercício de suas funções, as disposições	Decreto Executivo	Conhecimento	Avançado

da Lei nº 14.133/2021, sua regulamentação no Município de Juiz de Fora por meio do Decreto do Executivo 15.635/2022 e alterações, bem como Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	15.635/2022		
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Observar, no exercício de suas funções, as disposições das leis orçamentárias vigentes, sendo o PPA, a LDO e a LOA, bem como demais legislações correlatas;	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Auxiliar o departamento na elaboração de modelos padronizados dos documentos que compreendem a fase interna do processo licitatório, em sua revisão constante e aprimoramento, considerando os pareceres jurídicos e legislações aplicáveis;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Básico
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Básico
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado

	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Cumprir o manual de procedimentos definidos para a supervisão, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades;	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Propor, em conjunto com a gerência do departamento, medidas de aprimoramento das atividades da Supervisão, além de plano de ações e metas;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Inovação	Atitude	Avançado
Visão estratégica	Atitude	Intermediário	
Coletar, agrupar e analisar dados, construir indicadores e elaborar relatórios das atividades da supervisão;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário

		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado	
		Orientação para resultados	Habilidade	Avançado	
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado	
		Orientação para transparência	Atitude	Avançado	
		Perseverança	Atitude	Intermediário	
Supervisão de Gestão dos Estudos Técnicos Preliminares (SGETP)	Instruir a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares pelas subsecretarias demandantes e seus responsáveis técnicos, adotando os modelos padronizados pelo departamento e pela Secretaria de Licitações e Contratos, como primeira etapa do planejamento da contratação e base dos demais artefatos, de modo a caracterizar o interesse público envolvido e a sua melhor solução;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado	
		IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Avançado	
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado	
		Resolução SEPLAG nº 115/2021	Conhecimento	Avançado	
		Comunicação	Habilidade	Avançado	
		Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Habilidade	Avançado	
		Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado	
		Planejamento	Habilidade	Avançado	
		Colaboração	Atitude	Avançado	
		Escuta ativa	Atitude	Avançado	
		Orientação para legalidade	Atitude	Avançado	
		Garantir o atendimento às disposições do Art. 18, § 1º e 2º, da Lei nº 14.133/2021, a fim de que o ETP evidencie o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, permitindo a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
			IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Avançado
Lei nº 14.133/2021	Conhecimento		Avançado		
Atenção a	Habilidade		Avançado		

	detalhes		
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Auxiliar as subsecretarias demandantes na descrição da necessidade de contratação definição de seus requisitos, estimativa das quantidades e valores, bem como no levantamento de mercado, com o propósito de obter as melhores soluções de mercado, avaliar a viabilidade técnica e econômica da contratação e aprimorar os processos licitatórios;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Intermediário
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Escuta ativa	Atitude	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Coordenar a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares de demandas centralizadas, auxiliando em sua elaboração e recorrendo aos setores técnicos, quando necessário, para definição de seu escopo e do conjunto de elementos	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento
Gestão de riscos das contratações		Conhecimento	Avançado
IN SEGES/ME nº 58/2022		Conhecimento	Avançado
Lei nº		Conhecimento	Avançado

necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar os serviços a serem contratados ou os bens a serem fornecidos, capazes de permitir à Administração a adequada avaliação dos custos com a contratação e orientar a correta execução, gestão e fiscalização do contrato ou instrumento equivalente;	14.133/2021		
	Resolução SEPLAG nº 115/2021	Conhecimento	Avançado
	Atuação em redes organizacionais	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Avaliar as contratações anteriores voltadas ao atendimento de necessidade semelhante, visando aprimorar a performance contratual nas contratações de execução continuada ou de fornecimento contínuo de bens e serviços;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Intermediário
	Autoavaliação precisa	Atitude	Intermediário
	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Instruir o DFD com o ETP, após realizada a devida revisão, tendo este sido validado pelos responsáveis técnicos das subsecretarias demandantes;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Realizar as alterações apontadas pelos setores subordinados à	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do	Habilidade	Intermediário

Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, no que couber, com auxílio do setor técnico se necessário, com vistas ao avanço do processo licitatório;	tempo		
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autocontrole emocional	Atitude	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Observar e cumprir, no exercício de suas funções, as disposições da Lei nº 14.133/2021, sua regulamentação no Município de Juiz de Fora por meio do Decreto do Executivo 15.635/2022 e alterações, bem como Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Observar, no exercício de suas funções, as disposições das leis orçamentárias vigentes, sendo o PPA, a LDO e a LOA, bem como demais legislações correlatas;	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado

	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Auxiliar o Departamento na elaboração de modelos padronizados dos documentos que compreendem a fase interna do processo licitatório, em sua revisão constante e aprimoramento, considerando os pareceres jurídicos e legislações aplicáveis;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Intermediário
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
Cumprir o manual de procedimentos definidos para a supervisão, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades;	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Propor, em conjunto com a Gerência do Departamento, medidas de aprimoramento das atividades da Supervisão, além de plano de ações e metas;	Resiliência	Atitude	Intermediário
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Comunicação	Habilidade	Avançado

		Planejamento	Habilidade	Avançado
		Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
		Iniciativa	Atitude	Avançado
		Inovação	Atitude	Avançado
		Visão estratégica	Atitude	Intermediário
	Coletar, agrupar e analisar dados, construir indicadores e elaborar relatórios das atividades da supervisão;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
		Busca de informação	Habilidade	Avançado
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
		Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
		Orientação para transparência	Atitude	Avançado
		Perseverança	Atitude	Intermediário
Supervisão dos Termos de Referências (SGTR)		Elaborar os TRs para contratação de bens e serviços, utilizando os modelos padronizados pelo Departamento, visando definição precisa do objeto para atendimento das necessidades das subsecretarias demandantes, valendo-se do definido nos ETPs elaborados pelos responsáveis técnicos;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento
	IN SEGES/ME nº 58/2022		Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 81/2022		Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021		Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes		Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese		Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade		Habilidade	Avançado
	Planejamento		Habilidade	Avançado

	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Versar, no documento de TR, sobre os parâmetros e elementos disciplinados no Art. 6º, inciso XXIII, da Lei nº 14.133/2021, sendo eles, de forma exemplificativa, o objeto, os quantitativos, o prazo, a fundamentação, a descrição da solução, os requisitos da contratação, o modelo de execução e de gestão do contrato, os critérios de medição e de pagamento, a forma e critérios de seleção do fornecedor, a estimativa do valor da contratação e a adequação orçamentária;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Incorporar, para os processos de compras, as especificações do produto conforme catálogo, a indicação dos locais de entrega e regras de recebimento provisório e definitivo, as especificações da garantia e assistência técnica, de acordo com o Art. 40, § 1º, da Lei nº 14.133/2021;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento
Lei nº 14.133/2021		Conhecimento	Avançado
Atenção a detalhes		Habilidade	Avançado
Busca de informação		Habilidade	Intermediário
Orientação para a qualidade		Habilidade	Avançado
Autonomia		Atitude	Intermediário
Orientação para legalidade		Atitude	Avançado
Formular Anexo de Análise de		Decreto do	Conhecimento

Riscos ao TR, utilizando os modelos padronizados pelo Departamento, de forma a apresentar os aspectos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual, em alinhamento ao disposto no Art. 18, inciso X, da Lei nº 14.133/2021;	Executivo 15.635/2022		
	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024	Conhecimento	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Intermediário
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Utilizar minutas padronizadas pelo setor jurídico, na forma de Anexo ao TR, para os casos de Contratação Direta, relativas aos termos de contrato, atas de registro de preços e instrumentos correlatos, como o Termo de Autorização de Compras e de Comodato, adequando-as ao objeto e às condições que se pretende licitar;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Intermediário
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Instruir o DFD com o TR, anexo da Análise de Risco e Minuta de Contrato ou instrumento correlato, se aplicável, após validação pelos responsáveis técnicos das subsecretarias demandantes;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado

	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Realizar as alterações apontadas pelos setores subordinados à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, no que couber, com auxílio do setor técnico se necessário, com vistas ao avanço do processo licitatório;	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autocontrole emocional	Atitude	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Observar e cumprir, no exercício de suas funções, as disposições da Lei nº 14.133/2021, sua regulamentação no Município de Juiz de Fora por meio do Decreto do Executivo 15.635/2022 e alterações, bem como Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	Decreto Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Observar, no exercício de suas funções, as disposições das leis orçamentárias vigentes, sendo o PPA, a LDO e a LOA, bem como demais legislações correlatas;	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a	Habilidade	Avançado

	qualidade		
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Auxiliar o Departamento na elaboração de modelos padronizados dos documentos que compreendem a fase interna do processo licitatório, em sua revisão constante e aprimoramento, considerando os pareceres jurídicos e legislações aplicáveis;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Intermediário
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Cumprir o manual de procedimentos definidos para a supervisão, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades;	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Resiliência	Atitude	Intermediário

	Propor, em conjunto com a gerência do departamento, medidas de aprimoramento das atividades da Supervisão, além de plano de ações e metas;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
		Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
		Comunicação	Habilidade	Avançado
		Planejamento	Habilidade	Avançado
		Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
		Iniciativa	Atitude	Avançado
		Inovação	Atitude	Avançado
		Visão estratégica	Atitude	Intermediário
	Coletar, agrupar e analisar dados, construir indicadores e elaborar relatórios das atividades da supervisão;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
		Busca de informação	Habilidade	Avançado
		Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
		Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
		Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
		Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
		Orientação para transparência	Atitude	Avançado
Perseverança		Atitude	Intermediário	
Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP)	Realizar pesquisas de preços para obtenção do orçamento estimado em novas contratações, utilizando os modelos padronizados pelo Departamento para elaboração do relatório, demonstrando as composições dos preços utilizados para sua formação, de acordo com o determinado no Art. 18, inciso IV, da Lei nº 14.133/2021;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
		Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
		IN SEGES/ME nº 65/2021	Conhecimento	Avançado
		Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
		Resolução SEPLAG nº	Conhecimento	Avançado

	102/2022		
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Estabelecer o valor previamente estimado da contratação compatível com os valores praticados pelo mercado, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto, em atendimento ao Art. 23 da Lei nº14.133/2021;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Definir o valor estimado nos processos licitatórios para aquisição de bens e contratação	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado

de serviços em geral, adotando os parâmetros definidos no Art. 23, § 1º, da Lei nº 14.133/2021, bem como as Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Empregar os bancos de dados do PNCP, de contratações similares feitas pela Administração Pública, de mídias ou sítios eletrônicos especializados, de tabelas de referência, de pesquisa direta com fornecedores ou da base nacional de notas fiscais na formação da cesta de preços;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Intermediário
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Intermediário
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Adotar método matemático para obtenção do preço estimado aplicado em série de preços coletados, evitando, na sua apuração, o sobrepreço ou preços manifestamente inexequíveis;	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise	Habilidade	Avançado

	/ síntese		
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Instruir o DFD com o Relatório de Pesquisa de Preços e os arquivos base para composição da cesta de valores, após validação pelos responsáveis técnicos das subsecretarias demandantes;	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Realizar as alterações apontadas pela supervisão responsável pela conferência da Pesquisa de Preços, subordinada à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, no que couber, com auxílio do setor técnico se pertinente, com vistas ao avanço do processo licitatório;	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Autocontrole emocional	Atitude	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Subsidiar os processos de contratações diretas por inexigibilidade ou por dispensa, verificando a documentação encaminhada pela subsecretaria demandante relativa à comprovação de preços em	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº	Conhecimento	Avançado

conformidade com os praticados em contratações semelhantes de objetos de mesma natureza, obedecendo às determinações do Art. 23, § 4º, da Lei nº 14.133/2021, bem como as Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	14.133/2021		
	Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
	Atenção a detalhes	Habilidade	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
Elaborar Relatório de Pesquisa de Preços, utilizando os modelos padronizados pelo Departamento, para prorrogação de contratos administrativos, mediante solicitação da SGCA, e atestado por responsável técnico das subsecretarias demandantes, submetendo-o à análise e aprovação da Supervisão responsável pela conferência na Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, dentro dos prazos estabelecidos por esta;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Guia nacional de pesquisa de preços	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Resolução SEPLAG nº 102/2022	Conhecimento	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica e de análise / síntese	Habilidade	Intermediário
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
Observar, no exercício de suas funções, o disposto no PCA	Busca de informação	Habilidade	Intermediário

com o objetivo de racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias;	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica e de análise / síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Intermediário
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Autonomia	Atitude	Intermediário
	Orientação para a imagem institucional	Atitude	Intermediário
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Observar e cumprir, no exercício de suas funções, as disposições da Lei nº 14.133/2021, sua regulamentação no Município de Juiz de Fora por meio do de Juiz de Fora por meio do Decreto do Executivo 15.635/2022 e alterações, bem como Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Observar, no exercício de suas funções, as disposições das leis orçamentárias vigentes, sendo o	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica,	Habilidade	Avançado

PPA, a LDO e a LOA, bem como demais legislações correlatas;	lógica, e de análise/síntese		
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para legalidade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Intermediário
Auxiliar o Departamento na elaboração de modelos padronizados dos documentos que compreendem a fase interna do processo licitatório, em sua revisão constante e aprimoramento, considerando os pareceres jurídicos e legislações aplicáveis;	Decreto do Executivo 15.635/2022	Conhecimento	Avançado
	IN SEGES/ME nº 58/2022	Conhecimento	Intermediário
	IN SEGES/ME nº 81/2022	Conhecimento	Intermediário
	Lei nº 14.133/2021	Conhecimento	Avançado
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Intermediário
	Colaboração	Atitude	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
Cumprir o manual de procedimentos definidos para a supervisão, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades;	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Orientação para a qualidade	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Intermediário
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
Orientação para	Atitude	Avançado	

	legalidade		
	Perseverança	Atitude	Intermediário
	Resiliência	Atitude	Intermediário
Propor, em conjunto com a Gerência do Departamento, medidas de aprimoramento das atividades da Supervisão, além de plano de ações e metas;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Apresentação de ideias	Habilidade	Básico
	Comunicação	Habilidade	Avançado
	Planejamento	Habilidade	Avançado
	Resolução de problemas	Habilidade	Avançado
	Iniciativa	Atitude	Avançado
	Inovação	Atitude	Avançado
	Visão estratégica	Atitude	Intermediário
Coletar, agrupar e analisar dados, construir indicadores e elaborar relatórios das atividades da supervisão;	Gestão de riscos das contratações	Conhecimento	Intermediário
	Busca de informação	Habilidade	Avançado
	Gerenciamento do tempo	Habilidade	Intermediário
	Habilidade crítica, lógica, e de análise/síntese	Habilidade	Avançado
	Orientação para resultados	Habilidade	Avançado
	Orientação para ética e integridade	Atitude	Avançado
	Orientação para transparência	Atitude	Avançado
	Perseverança	Atitude	Intermediário

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A apresentação consolidada das competências no Quadro 14 evidencia não apenas as exigências formais de cada cargo, mas também a forma como conhecimentos, habilidades e atitudes se articulam na prática para garantir a efetividade da Fase Preparatória de Licitações. Essa organização permite identificar lacunas potenciais, orientar ações de capacitação e subsidiar decisões gerenciais relacionadas à distribuição de responsabilidades e ao monitoramento do desempenho funcional. Assim, o quadro funciona como instrumento estratégico de apoio à gestão de pessoas e à qualificação do processo licitatório, reforçando a

necessidade de alinhamento entre os dispositivos normativos, os procedimentos internos e a atuação dos servidores para assegurar a legalidade, a eficiência e a qualidade nas contratações públicas.

#### 4.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES QUE ATUAM NO PROCESSO DA FASE PREPARATÓRIA DAS LICITAÇÕES (ETAPA 4)

A análise das competências individuais dos servidores que atuam na Fase Preparatória das Licitações da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora fundamenta-se na compreensão de que o desempenho do processo está diretamente relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados pelos servidores. Nesse sentido, as entrevistas realizadas permitiram identificar trajetórias formativas, experiências profissionais e características comportamentais diversas, que, de forma complementar, contribuem para a execução das atividades inerentes à fase preparatória. A seguir, são apresentados os perfis dos servidores entrevistados, destacando-se os elementos que compõem suas competências individuais e sua potencial aderência às exigências do processo analisado.

A entrevista realizada com o servidor da SASS/VS evidencia um perfil profissional construído a partir de formações e experiências distintas ao longo de sua trajetória no serviço público. No eixo dos conhecimentos, o servidor é formado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, o que indica domínio de fundamentos de tecnologia da informação, lógica de programação e compreensão de sistemas, somado ao conhecimento institucional adquirido com o ingresso precoce no serviço público e à experiência na área de Recursos Humanos, na qual atuou como supervisora, agregando conhecimentos relacionados à gestão de pessoas e às rotinas administrativas. Quanto às habilidades, destacam-se a capacidade de comunicação e interação social, associada a um perfil extrovertido, bem como o interesse por decoração de festas, que sugere criatividade, senso estético e habilidade de organização visual. No que se refere às atitudes, observa-se uma postura alegre, otimista e comunicativa, favorável ao trabalho em equipe, ao engajamento e à adaptação a contextos organizacionais dinâmicos.

No caso do servidor da SASS/AS, a entrevista aponta um conjunto de competências individuais que contribuem de forma significativa para o desempenho das atividades na fase preparatória. No que concerne aos conhecimentos, possui formação em Administração e, embora não detenha especialização formal em gestão pública, demonstra iniciativa em suprir essa lacuna por meio de estudos autônomos, indicando busca contínua por aprimoramento

técnico. Em relação às habilidades, destaca-se a capacidade de negociação, desenvolvida a partir da experiência em processos de negociação de veículos, bem como competências de comunicação, dinamismo e facilidade de interação interpessoal. No campo das atitudes, evidencia-se um perfil proativo, com boa gestão emocional, caracterizada pela baixa suscetibilidade ao estresse, transparência na expressão de sentimentos e disposição para o relacionamento interpessoal, aspectos que favorecem a colaboração e a atuação em ambientes organizacionais que demandam interação constante.

A análise da entrevista do servidor da SACC evidencia um perfil profissional marcado por competências construídas a partir de formação técnica e características pessoais específicas. No que se refere aos conhecimentos, o servidor é formado em Arquitetura, com pós-graduação em Gestão Municipal, o que revela domínio técnico aliado à compreensão do contexto da administração pública, além de domínio básico da língua inglesa, ampliando seu repertório comunicacional. No eixo das habilidades, destacam-se tanto as competências de natureza artística, expressas por atividades como canto, pintura e desenho, indicativas de criatividade, sensibilidade estética e capacidade de expressão, quanto a habilidade no uso de informática e de programas de desenho e design, que reforçam sua capacidade operacional e instrumental. Quanto às atitudes, observa-se um perfil predominantemente calmo e reservado, com tendência à timidez e à busca por organização. Embora relate insegurança, medo e ansiedade diante de situações em que não detém pleno domínio da resolução de problemas, evidencia postura responsiva em contextos de maior pressão, mobilizando esforços para buscar soluções, o que denota comprometimento e resiliência.

A entrevista com o servidor do SPCAC evidencia um conjunto amplo e articulado de competências individuais, fortemente influenciado por interesses intelectuais e elevada reflexividade. No que se refere aos conhecimentos, o servidor é formado em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo, demonstrando domínio da linguagem escrita e compreensão dos processos comunicacionais. Apresenta, ainda, interesse consistente por áreas como ciências sociais, filosofia e teoria social, com leituras voltadas ao capitalismo, especialmente ao capitalismo tardio, além de literatura e outras manifestações culturais, o que amplia sua base cognitiva. No eixo das habilidades, destacam-se a escrita autoral, exercitada de forma contínua, a capacidade de comunicação, a facilidade de aprendizagem de novos conteúdos e o desenvolvimento progressivo do senso crítico. Quanto às atitudes, observa-se um perfil introspectivo, autocrítico e autoconsciente, com abertura às transformações do mundo contemporâneo, associado à disposição para a escuta, à empatia, ao bom humor e à capacidade de relativizar situações. Embora relate ansiedade em contextos de interação social, tal

característica não compromete sua resiliência, tolerância e ausência de ressentimento.

No caso do servidor do SGTR, a entrevista evidencia um conjunto de competências individuais construídas a partir de sua formação acadêmica e experiência profissional. No eixo dos conhecimentos, o servidor é formado em Psicologia, com pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, possuindo experiência em atividades típicas da área, como pesquisa de clima organizacional, treinamento, recrutamento e seleção. Ademais, detém conhecimentos em ferramentas de apoio à gestão, como elaboração de fluxogramas e uso do Excel. Quanto às habilidades, destacam-se a capacidade de relacionamento interpessoal, fortalecida pela prática da dança, que contribuiu para ampliar sua socialização, bem como a organização de processos e a análise de informações. No campo das atitudes, evidencia-se um perfil introspectivo, caracterizado por tolerância, paciência no trato com o outro e empatia, atributos que favorecem a escuta qualificada, a mediação de relações e a atuação em ambientes organizacionais colaborativos.

A análise da entrevista do servidor do SGPP revela um conjunto de competências construído a partir da formação acadêmica, experiências profissionais e interesses pessoais. No que se refere aos conhecimentos, o servidor é formado em Educação Física e possui experiência de dois anos em consultoria na área, embora atualmente utilize tais conhecimentos de forma predominantemente pessoal. Apresenta, ainda, conhecimentos em informática e tecnologia, além de interesse contínuo por temas da psicologia, evidenciado pelo consumo de conteúdos especializados. No eixo das habilidades, destaca-se a capacidade de interação interpessoal, com facilidade para iniciar conversas, criar vínculos e utilizar o humor como estratégia de aproximação social, além de habilidade razoável na escrita e boa percepção musical. Quanto às atitudes, observa-se um perfil simples e mais reservado, com tendência ao mau humor e baixa paciência, ainda que demonstre autocontrole ao disfarçar reações negativas, bem como satisfação em promover o bem-estar dos outros por meio do convívio e do humor.

De forma geral, a análise dos perfis evidencia que os servidores que atuam na Fase Preparatória das Licitações da Secretaria de Saúde apresentam trajetórias formativas e experiências profissionais heterogêneas, refletidas em distintos conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa diversidade revela a presença de saberes técnicos, capacidades operacionais e posturas comportamentais construídas ao longo do percurso funcional e pessoal dos agentes, os quais são mobilizados, em maior ou menor grau, no desempenho das atividades do processo. A identificação desses perfis contribui para a compreensão das potencialidades e limitações existentes no âmbito da fase preparatória, constituindo subsídio analítico para a avaliação do alinhamento entre processo, cargos e competências, desenvolvida nas seções

subsequentes do estudo.

#### 4.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COM AS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS E AQUELAS NECESSÁRIAS PARA A EXECUÇÃO DO PROCESSO (ETAPA 5)

A presente seção tem por finalidade apresentar a análise comparativa entre as competências requeridas para a execução do processo mapeado, aquelas formalmente associadas aos cargos envolvidos — conforme disposto no Regimento Interno da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora — e, adicionalmente, as competências individuais possuídas pelos servidores, identificadas por meio das entrevistas realizadas. A análise é conduzida de forma sequencial, considerando-se, em um primeiro momento, o confronto entre as competências previstas para os cargos e as exigências do processo e, em seguida, o acréscimo das competências individuais declaradas pelos entrevistados. Esse procedimento analítico possibilita identificar convergências, complementaridades e eventuais lacunas entre as demandas processuais, o escopo formal dos cargos e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelos servidores, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do alinhamento entre a estrutura funcional e as capacidades individuais existentes no contexto organizacional analisado. Ao evidenciar esse confronto ampliado, busca-se oferecer subsídios tanto para a avaliação da adequação das atribuições institucionais às necessidades do processo quanto para o aperfeiçoamento da gestão e da alocação de responsabilidades.

Para assegurar a coerência e a objetividade da análise, adotou-se como critério metodológico a **consideração exclusiva das atribuições dos cargos que apresentam relação direta com o processo analisado**. Dessa forma, as atribuições formais que não se vinculam às atividades e exigências do processo mapeado serão desconsideradas nesta etapa da análise comparativa. O Quadro 14 apresenta quais as atribuições que foram desconsideradas, de modo a explicitar o recorte analítico adotado e conferir transparência ao procedimento metodológico empregado.

Quadro 14 - Atribuições desconsideradas na análise comparativa

<b>Cargo</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Justificativa</b>
SASS	Auxiliar o seu subsecretário na elaboração da LDO e na LOA com base no histórico de serviços e contratações da Subsecretaria;	Competência relacionada ao processo de planejamento orçamentário
SASS	Verificar se há empenho em aberto e, caso haja, solicitar à Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES sua utilização, conforme os itens necessários, ou efetuar pedido de cancelamento;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SASS	Acompanhar solicitação de produto, proceder com a verificação em estoque. Havendo estoque, solicitar entrega pelo Centro de Distribuição ao setor. Caso o estoque seja insuficiente, solicitar entrega de parte e preparar aquisição do restante, acompanhando a entrega em ambos os casos;	Competência relacionada ao processo de gestão de suprimentos
SASS	Identificar, previamente, a fonte de recursos (tesouro, fundos ou convênios) que será utilizada e consultar as condições orçamentárias no sistema de informação, para prosseguimento do processo de compra/contratação, recorrendo, se necessário, à Subsecretaria de Planejamento e Gestão em Saúde - SSPGES, mantendo o controle, através de planilhas de acompanhamento, para subsidiar na gestão dos recursos financeiros e na prestação de contas;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SASS	Na possibilidade de ajustes ou remanejamentos orçamentários, identificar qual rubrica orçamentária (PROGRAMA DE TRABALHO) poderá ser utilizada. Na impossibilidade de dotação orçamentária, não prosseguir com o pedido, buscando alternativa junto aos solicitantes;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SASS	Acompanhar a prestação de contas referente a recursos específicos da Subsecretaria, quando houver;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SASS	Acompanhar a execução da despesa, empenho,	Competência relacionada ao

	liquidação e pagamento através de relatórios específicos, observando os calendários e os prazos de execução, vigências contratuais, saldo disponível de contrato, bem como as legislações pertinentes a cada recurso utilizado pela Subsecretaria, emitindo relatórios e formulários próprios, quando necessário;	processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Auxiliar na elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, da Lei Orçamentária Anual - LOA e demais instrumentos de execução orçamentária e financeira, de acordo com legislações e normas aplicáveis;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Acompanhar e controlar o inventário de produtos, insumos e equipamentos fornecidos pelo setor de logística da PJF e realizar os trâmites cabíveis para reposição dos estoques;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SACC	Verificar o recebimento do fornecimento e da distribuição de materiais e insumos de estoque ou adquiridos para atividades dos setores internos da Subsecretaria, conforme as demandas apresentadas;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SACC	Preparar as solicitações de empenhamento e de liquidação das despesas da SSAES, verificando a conformidade das mesmas, de acordo com as legislações, normas aplicáveis e calendários estabelecidos;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Adotar, ouvindo os setores envolvidos, os ajustes e as correções necessárias nas solicitações de empenho e de liquidação, de forma a buscar a correta execução da despesa e instrução dos processos;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Acompanhar e controlar a execução da despesa, saldos disponíveis de empenhos e de contratos, bem como as legislações pertinentes a cada recurso, observando os calendários e os prazos de execução estabelecidos;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Acompanhar e controlar a vigência dos contratos e instrumentos congêneres de responsabilidade da SSAES, informando aos setores competentes quanto às medidas	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações

	cabíveis para prorrogação, dentro dos prazos estabelecidos;	
SACC	Acompanhar e controlar as alterações do orçamento anual através dos pedidos de remanejamento dos respectivos créditos adicionais;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Acompanhar a prestação de contas de competência da supervisão referente a recursos específicos da Subsecretaria, quando houver;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SACC	Acompanhar processos e convênios inerentes aos assuntos da supervisão;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SACC	Fazer com que o manual de procedimentos definido para o departamento seja cumprido corretamente, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades, seguindo as diretrizes técnicas da SS;	Competência relacionada ao processo de governança das contratações
SPCAC	Gerenciar o catálogo eletrônico de padronização de compras e serviços da Secretaria de Saúde, com auxílio dos setores demandantes, integrando os bens e os serviços em grupos ou segmentos, segundo as especialidades dos fornecedores, de acordo com o estabelecido no Art. 19, inciso II, da Lei nº 14.133/2021;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Desenvolver o Plano de Contratações Anual da Secretaria de Saúde, a partir dos Documentos de Formalização de Demandas, com o objetivo de racionalizar as contratações sob sua competência, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias, nos termos do Art. 12, inciso VII, da Lei nº 14.133/2021;	Competência relacionada ao processo de planejamento das contratações
SPCAC	Acompanhar o calendário de compras e contratações, além de verificar a compatibilidade entre a fase preparatória do processo licitatório, o Plano de Contratações Anual e as leis orçamentárias, de modo a averiguar a previsão da contratação ou	Competência relacionada ao processo de gestão e planejamento das contratações

	aquisição;	
SPCAC	Realizar o cadastro no Sistema Integrado de Compras (SIGDEIN) das demandas de aquisições e contratações a serem encaminhadas à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos para inicialização de processos licitatórios;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Acompanhar todos os processos licitatórios da Secretaria de Saúde até sua conclusão, revisando os editais e direcionando as demandas de pareceres jurídicos, pedidos de esclarecimentos, impugnações e análises dos vencedores às áreas técnicas e administrativas correspondentes;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Recepcionar todos os processos licitatórios concluídos, elaborar o Despacho de Homologação, para os casos aplicáveis, e preencher o formulário (DIMSICOM), dentro do prazo, conforme Portaria nº 10.252/2018;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Demandar à supervisão responsável na Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos a abertura de processo remissivo para execução das fases de liquidação e pagamento, assim como requerer, junto ao setor devido na Secretaria de Fazenda, o cadastro de fornecedores nos sistemas (SIAFEM e BETHA);	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SPCAC	Verificar a validade das propostas emitidas pelos licitantes vencedores, solicitando sua renovação, quando necessário;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Direcionar o processo concluído às supervisões responsáveis pelo acompanhamento do instrumento a ser formalizado;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC	Orientar as subsecretarias demandantes sobre o início de novos processos para contratação de itens desertos ou fracassados, sob avaliação os motivos que deram causa ao insucesso da licitação;	Competência relacionada ao processo de gestão e planejamento das contratações
SPCAC	Manter banco de dados atualizado com as informações relevantes dos processos	Competência relacionada ao processo de governança das

	licitatórios da Secretaria de Saúde, compartilhando-o com as supervisões, gerências e subsecretarias envolvidas, a fim de promover o devido acompanhamento;	contratações
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Observar e cumprir, no exercício de suas funções, as disposições da Lei nº 14.133/2021, sua regulamentação no Município de Juiz de Fora por meio do Decreto do Executivo 15.635/2022 e alterações, bem como Instruções Normativas expedidas pela Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Observar, no exercício de suas funções, as disposições das leis orçamentárias vigentes, sendo o PPA, a LDO e a LOA, bem como demais legislações correlatas;	Competência relacionada ao processo de gestão financeira e orçamentária
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Auxiliar o departamento na elaboração de modelos padronizados dos documentos que compreendem a fase interna do processo licitatório, em sua revisão constante e aprimoramento, considerando os pareceres jurídicos e legislações aplicáveis;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Cumprir o manual de procedimentos definidos para a supervisão, propondo, se necessário, ajustes que otimizem suas atividades;	Competência relacionada ao processo de governança das contratações
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Propor, em conjunto com a gerência do departamento, medidas de aprimoramento das atividades da Supervisão, além de plano de ações e metas;	Competência relacionada ao processo de governança das contratações
SPCAC / SGETP / SGTR / SGPP	Coletar, agrupar e analisar dados, construir indicadores e elaborar relatórios das atividades da supervisão;	Competência relacionada ao processo de governança das contratações
SGETP	Avaliar as contratações anteriores voltadas ao atendimento de necessidade semelhante, visando aprimorar a performance contratual nas contratações de execução continuada ou de fornecimento contínuo de bens e serviços;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SGETP / SGTR	Realizar as alterações apontadas pelos setores subordinados à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, no que couber, com auxílio do setor técnico se necessário, com	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações

	vistas ao avanço do processo licitatório;	
SGPP	Realizar as alterações apontadas pela Supervisão responsável pela conferência da Pesquisa de Preços, subordinada à Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, no que couber, com auxílio do setor técnico se pertinente, com vistas ao avanço do processo licitatório;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SGPP	Elaborar Relatório de Pesquisa de Preços, utilizando os modelos padronizados pelo Departamento, para prorrogação de contratos administrativos, mediante solicitação da SGCA, e atestado por responsável técnico das subsecretarias demandantes, submetendo-o à análise e aprovação da Supervisão responsável pela conferência na Secretaria de Licitações e Gestão de Contratos, dentro dos prazos estabelecidos por esta;	Competência relacionada ao processo de gestão das contratações
SGPP	Observar, no exercício de suas funções, o disposto no PCA com o objetivo de racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias;	Competência relacionada ao processo de gestão e planejamento das contratações

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise das competências fundamenta-se em gráficos específicos elaborados para cada cargo envolvido no processo, nos quais são representados os gaps de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em todos os gráficos, o eixo horizontal corresponde às competências analisadas, enquanto o eixo vertical indica o nível de proficiência esperado, classificado em básico (nível 1), intermediário (nível 2) e avançado (nível 3). Para fins comparativos, adotou-se, em cada competência, o maior nível de proficiência exigido entre o processo mapeado e o respectivo cargo.

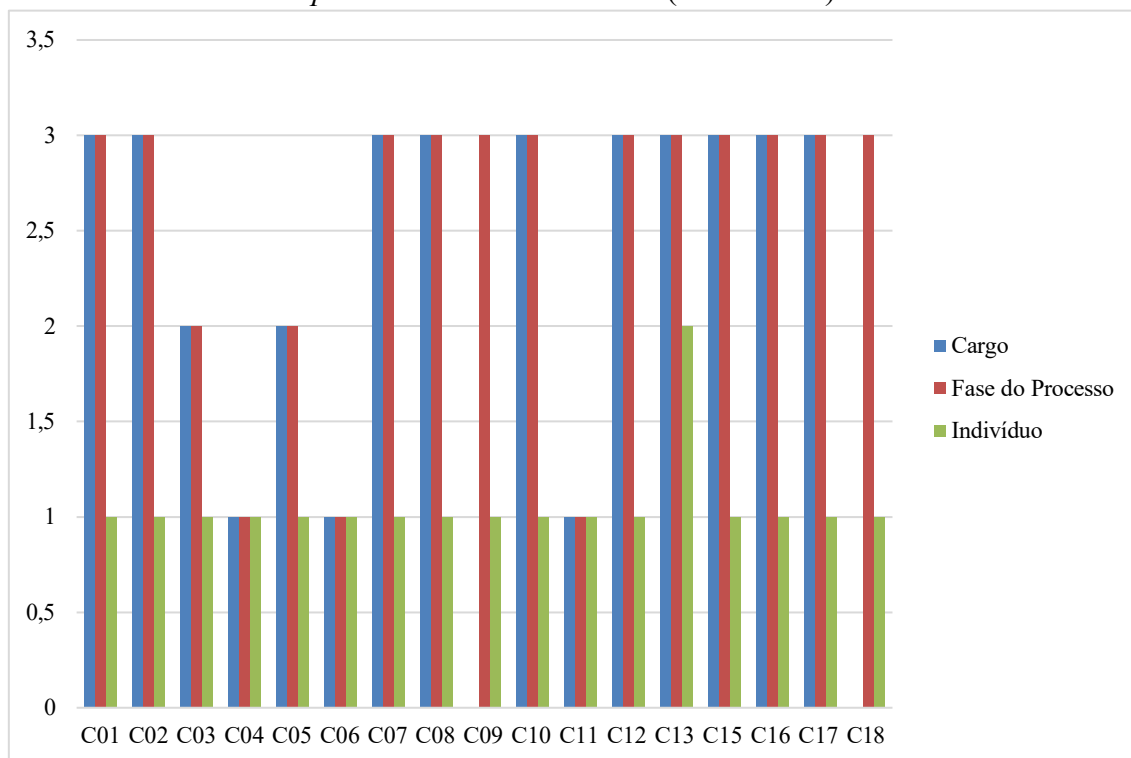
Durante a realização das entrevistas, confirmou-se a defasagem do regimento interno em relação às atualizações dos processos institucionais, impactando de forma mais significativa a Raia 1 do processo. O regimento previa a existência de três supervisões no âmbito do Departamento de Planejamento de Contratos e Compras: a Supervisão de Gestão dos Estudos Técnicos Preliminares (SGETP), a Supervisão de Gestão dos Termos de Referência (SGTR) e a Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP), cada uma responsável pela elaboração

de um documento específico. Entretanto, em razão da insuficiência de pessoal e da limitação de conhecimento técnico acerca dos objetos licitados nas diferentes subsecretarias, tal arranjo organizacional mostrou-se inviável. Como consequência, a responsabilidade pela elaboração dos documentos foi gradativamente reassumida pelas próprias subsecretarias.

Nesse contexto, observou-se a adoção de uma distribuição informal das atividades previstas na raia 1 do processo, tendo como instâncias de interface com o Departamento de Planejamento de Contratos e Compras a Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), nas Subsecretarias de Atenção à Saúde e de Vigilância em Saúde, e a Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), na Subsecretaria de Atenção Especializada. Ademais, a SGETP foi extinta, tendo suas atribuições absorvidas pela SGTR, permanecendo, assim, apenas a SGTR e a SGPP como responsáveis pela revisão dos documentos elaborados pelas subsecretarias.

Ao incorporar à análise o *gap* de competências individuais, torna-se relevante explicitar a distribuição informal das atividades observada em cada subsecretaria. Na Subsecretaria de Atenção à Saúde, a elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) pode ser delegada aos departamentos da própria subsecretaria, os quais ficam responsáveis pela especificação técnica do objeto. Na ausência de servidor designado no departamento para executar essa atividade, a responsabilidade é assumida pela Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS). A elaboração do Termo de Referência (TR) e da pesquisa de preços, por sua vez, é realizada exclusivamente pela SASS.

A análise inicia-se pelo cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), considerando as competências mobilizadas na Raia 1 do processo da Fase Preparatória das Licitações. O Gráfico 1 apresenta uma análise comparativa entre os conhecimentos requeridos pelo processo, conforme o Quadro 11, os conhecimentos formalmente atribuídos ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), de acordo com o Quadro 13, e o conjunto de conhecimentos efetivamente detidos pelo servidor que ocupa o referido cargo na Subsecretaria de Atenção à Saúde.

Gráfico 1 – *Gap de Conhecimentos SASS (Indivíduo 1)*

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se elevado grau de convergência normativa entre as exigências do processo e as atribuições formais do cargo, abrangendo marcos legais e infralegais centrais, como o Decreto Executivo 15.635/2022 (C01), os Decretos Estaduais nº 48.586/2023 (C02), nº 48.723/2023 (C03), nº 48.938/2024 (C05), nº 48.779/2024 (C4) e o Decreto Federal nº 11.462/2023 (C06), as Instruções Normativas SEGES/ME nº 65/2021 (C10), nº 67/2021 (C11) e nº 81/2022 (C12), a Lei nº 14.133/2021 (C13), a Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024 (C15), as Resoluções SEPLAG nº 034/2023 (C16) e nº 102/2022 (C17). Soma-se a esse conjunto de conhecimentos relacionados à gestão de riscos das contratações (C07) e ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços (C08).

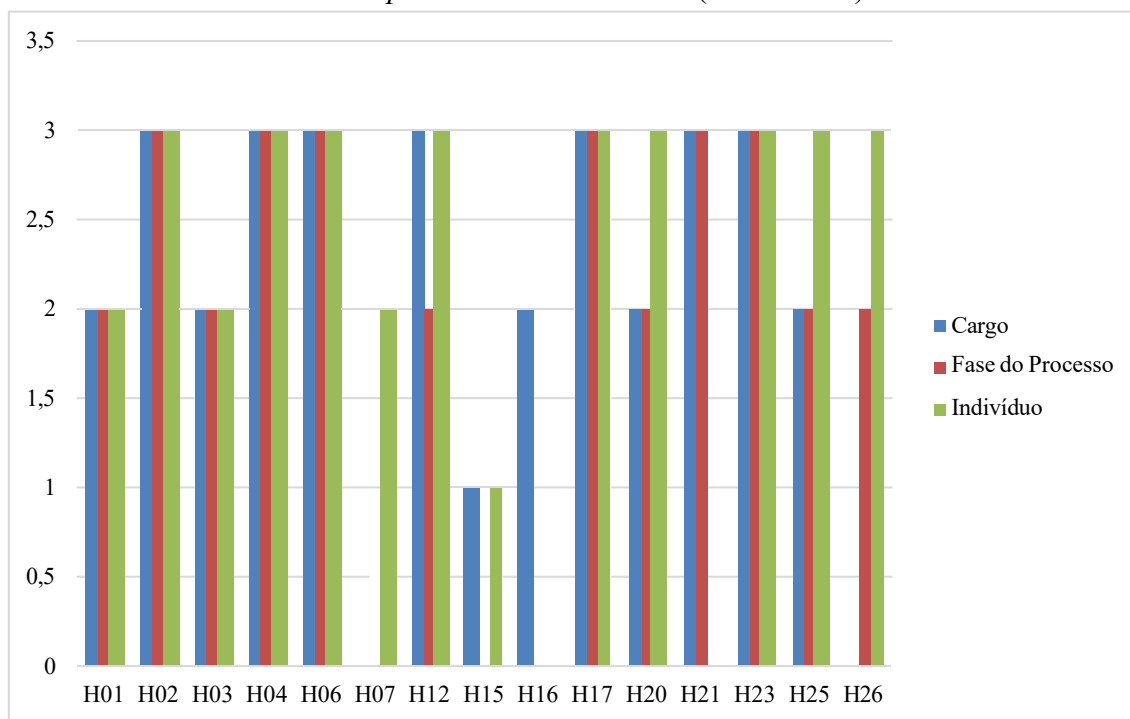
Esse alinhamento pode ser explicado pelo caráter predominantemente técnico-administrativo do cargo, cuja principal atribuição consiste no apoio às atividades licitatórias. Ainda assim, identificam-se lacunas relacionadas à ausência explícita da Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022 (C09) e da Resolução SEPLAG nº 115/2021 (C18), possivelmente associada à não formalização da responsabilidade pela elaboração do Estudo Técnico Preliminar nas atribuições do cargo, bem como à defasagem do regimento interno frente a atualizações processuais. Por isso, muitas vezes, é um desafio implantar a PNDP que tem as competências como base, mas precisa que o processo também esteja ajustado, conforme aponta

Sampaio (2024).

No que se refere à dimensão individual, constata-se que o servidor ocupante do cargo apresenta domínio em nível intermediário da Lei nº 14.133/2021 (C13), em consonância com os processos formativos e treinamentos realizados ao longo do exercício da função. Quanto aos decretos, instruções normativas e resoluções correlatas (C01 a C06, C09 a C18), embora tais instrumentos não tenham sido mencionados de forma espontânea, o servidor demonstrou reconhecer sua existência e aplicabilidade quando instado, o que indica que esses normativos são abordados de maneira indireta nos processos de capacitação institucional, fundamentando sua classificação em nível básico de proficiência. Isso pode prejudicar a eficiência do processo, porque esses pontos são fundamentais para a fase preparatória (Filho, 2024).

O conhecimento relativo à gestão de riscos nas contratações (C07), possivelmente contemplado em capacitações sobre a legislação de licitações, não foi enfatizado pelo servidor em seu discurso, razão pela qual também foi classificado como básico. De modo semelhante, no que se refere ao Guia Nacional de Preços (C08), embora o servidor reconheça sua existência, relatou a utilização predominante de ferramenta específica contratada pela Prefeitura (Banco de Preços), o que justifica igualmente a classificação desse conhecimento em nível básico.

Por fim, tendo em vista que a formação acadêmica do servidor não é diretamente especializada na área de contratações públicas, evidencia-se a necessidade de capacitação contínua e estruturada para o desenvolvimento das competências requeridas pelo cargo e pelo processo. O Gráfico 2 foca nas habilidades do indivíduo 1 que ocupa o cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS) na Subsecretaria de Atenção à Saúde.

Gráfico 2 - *Gap* de Habilidades SASS (Indivíduo 1)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

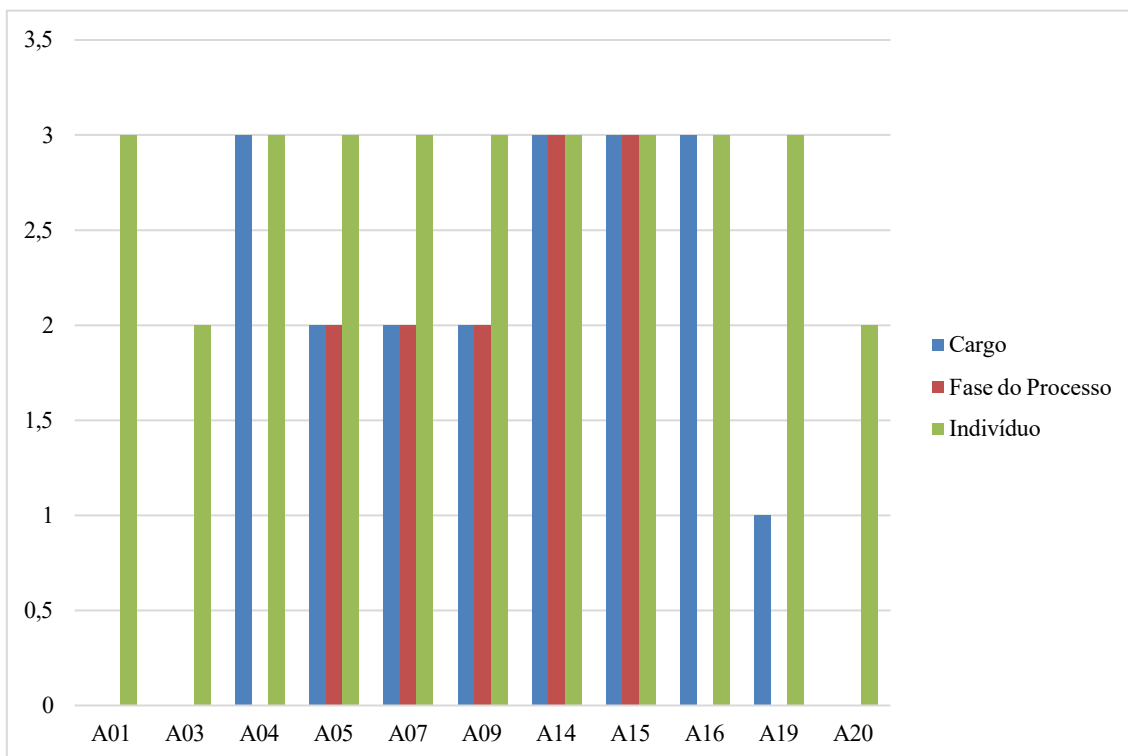
No que concerne às habilidades, observa-se elevado grau de convergência entre aquelas requeridas pelo processo e as formalmente atribuídas ao cargo, abrangendo competências como apresentação de ideias (H01), atenção aos detalhes (H02), atuação em redes organizacionais (H03), busca e tratamento da informação (H04), comunicação (H06), condução de reuniões (H07), pensamento crítico, lógico e capacidade de análise e síntese (H17), negociação (H20), orientação para a qualidade (H21), planejamento (H23) e resolução de problemas (H25). Não obstante esse alinhamento, identifica-se que o gerenciamento do tempo (H12) é demandado em nível superior no escopo do cargo, bem como a presença de habilidades que não são diretamente requeridas pelo processo, como a gestão de projetos (H15) e a gestão do desempenho (H16).

Adicionalmente, embora o processo requeira competências relacionadas à condução de reuniões (H07) e à tomada de decisão (H26), tais habilidades se vinculam, na prática, à elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), atribuição que não se encontra formalmente prevista no rol de responsabilidades do cargo analisado. Esses desalinhamentos podem ser compreendidos tanto pela natureza supervisora da função — caracterizada por atividades de articulação, acompanhamento e suporte às ações de compras e contratos nas subsecretarias — quanto por inconsistências de ordem processual e regimental na definição institucional de suas atribuições. Esse desalinhamento é um obstáculo à eficiência e eficácia na gestão pública (Brandão; Bahry, 2005).

A análise dos dados provenientes das entrevistas indica que o servidor apresenta nível de proficiência adequado para a atuação na fase preparatória das licitações e para o exercício das funções associadas ao cargo. A formação em Administração, associada à iniciativa de suprir a ausência de especialização formal em gestão pública por meio de estudos autônomos, sustenta a presença de competências relacionadas à busca, seleção e tratamento da informação (H04), bem como às capacidades de análise, síntese e raciocínio lógico (H17), essenciais à interpretação e aplicação de normativos e procedimentos de maior complexidade. Esses elementos também fundamentam a avaliação positiva das habilidades de planejamento (H23) e de gestão de projetos (H15), uma vez que tais competências pressupõem organização prévia das atividades, definição de etapas, acompanhamento de prazos e alinhamento entre objetivos e recursos institucionais.

A experiência prévia em contextos de negociação, especialmente em ambientes que demandam avaliação comparativa de alternativas e gestão de riscos, sustenta a identificação das habilidades de negociação (H20), resolução de problemas (H25) e tomada de decisão (H26), ao envolver processos sistemáticos de análise crítica, ponderação de cenários e definição estratégica de cursos de ação. Ademais, as competências comunicacionais (H06) e a capacidade de interação interpessoal, evidenciadas nos relatos, justificam a adequação das habilidades relacionadas à atuação em redes organizacionais (H03), à condução de reuniões (H07) e à apresentação de ideias (H01), dimensões centrais em processos que envolvem múltiplas unidades organizacionais e interfaces institucionais. Por fim, a postura proativa (A09) e a estabilidade emocional (A03), caracterizada pela baixa suscetibilidade ao estresse e pela clareza comunicacional em contextos de pressão, contribuem para o gerenciamento eficiente do tempo (H12) e para a manutenção da atenção aos detalhes (H02), mesmo em cenários marcados por prazos reduzidos e elevada complexidade operacional.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 3 sistematiza a análise comparativa entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo na Subsecretaria de Atenção à Saúde.

Gráfico 3 - *Gap* de Atitudes SASS (Indivíduo 1)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 3 evidencia elevado nível de compatibilidade entre o processo e o cargo no eixo atitudinal, ao revelar expressiva convergência nas atitudes requeridas e formalmente atribuídas. Observa-se alinhamento em competências como autonomia (A4), colaboração (A5), escuta ativa (A7), iniciativa (A9), orientação para a ética e integridade (A14) e orientação para a legalidade (A15). Ademais, o cargo incorpora atitudes que não são explicitamente demandadas pelo processo, a exemplo da orientação para a transparência (A16) e do relacionamento interpessoal (A19), o que indica a conformação de um perfil comportamental ampliado, compatível com funções de supervisão, articulação institucional e representação organizacional.

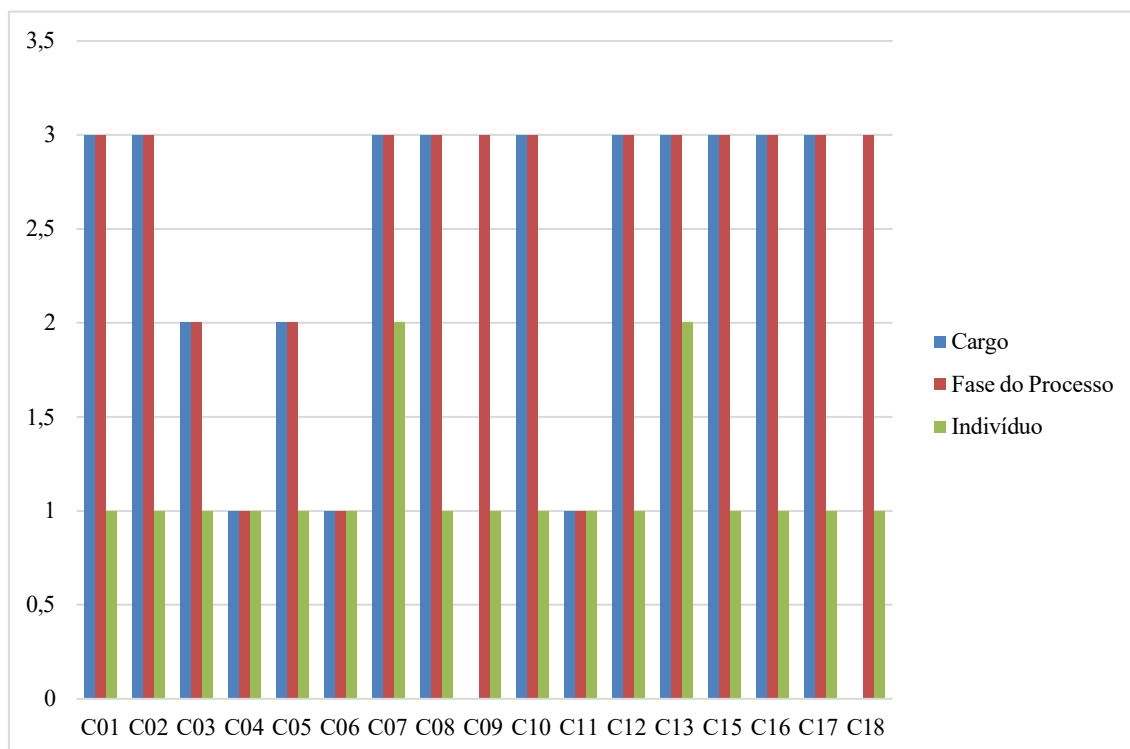
No plano individual, a análise da entrevista revela alinhamento consistente entre as atitudes mobilizadas pelo servidor e as exigências do processo e do cargo. Destaca-se a autonomia (A4), sustentada pela capacidade de autoavaliação crítica e precisa (A1), evidenciada pelo reconhecimento das próprias lacunas formativas e pela adoção de estratégias autônomas de desenvolvimento profissional. Tal postura expressa autorregulação da aprendizagem e direcionamento intencional do aprimoramento de competências, em consonância com os princípios da legalidade, da ética e da integridade, especialmente no que se refere à busca pela adequada compreensão dos normativos que orientam a atividade

administrativa.

As competências comunicacionais e relacionais fundamentam, ainda, a identificação de atitudes de escuta ativa (A7), colaboração (A5) e relacionamento interpessoal (A19), uma vez que pressupõem abertura ao diálogo, disposição para a construção coletiva e atuação em contextos organizacionais marcados pela interdependência funcional entre diferentes atores institucionais. Nesse sentido, a transparência nas interações profissionais reforça a orientação para a transparência (A16) nas relações de trabalho, favorecendo a consolidação de ambientes colaborativos, pautados pela confiança e pela corresponsabilização.

Por fim, a postura proativa (A9), associada à estabilidade emocional (A3), permite inferir a presença de resiliência (A20) e autocontrole emocional (A3) em nível intermediário, na medida em que o servidor demonstra capacidade de lidar com pressões inerentes ao contexto organizacional, ainda que sem elementos empíricos suficientes para caracterizar tais atitudes em grau elevado. Assim, os achados sustentam a conclusão de que o servidor apresenta atitudes em nível compatível com as demandas do processo e do cargo, contribuindo de forma qualificada para a execução da fase preparatória das licitações e para a efetividade do processo analisado.

Na Subsecretaria de Vigilância em Saúde, a elaboração dos documentos ocorre de forma conjunta com os respectivos departamentos. Embora tenha havido tentativa de descentralizar integralmente essa responsabilidade para cada departamento, tal arranjo não se mostrou viável. O Gráfico 4 apresenta uma análise comparativa entre os conhecimentos requeridos pelo processo, conforme o Quadro 11, os conhecimentos formalmente atribuídos ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), de acordo com o Quadro 13, e o conjunto de conhecimentos efetivamente detidos pelo servidor que ocupa o referido cargo na Subsecretaria de Vigilância em Saúde.

Gráfico 4 - *Gap* de Conhecimentos SASS (Indivíduo 2)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 4 reproduz a configuração apresentada no Gráfico 1, uma vez que se refere ao mesmo cargo, à mesma raia do processo e a um servidor cujo perfil formativo e funcional apresenta características análogas. Trata-se, igualmente, de indivíduo com formação acadêmica não diretamente compatível com as atribuições do cargo, cujo processo formativo ocorreu predominantemente por meio de treinamentos realizados no exercício da função, o que permite classificá-lo como detentor de nível intermediário de conhecimento acerca da Lei nº 14.133/2021.

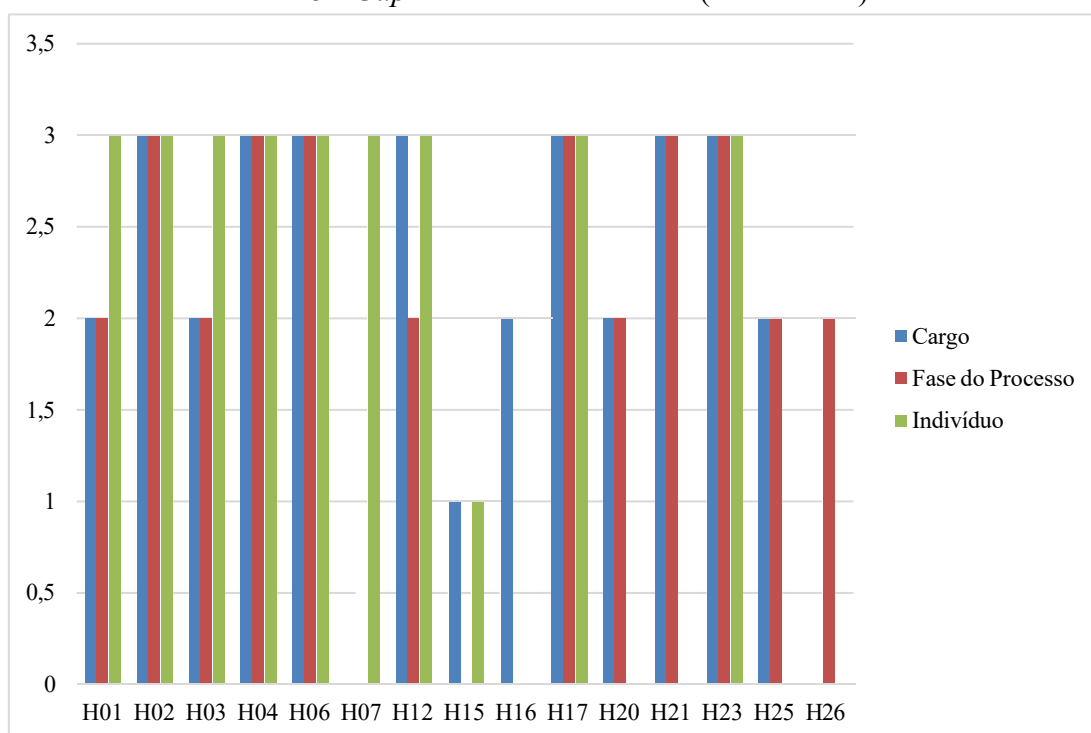
No âmbito da entrevista, o servidor mencionou inicialmente apenas o domínio da referida lei; contudo, quando instigado, reconheceu e ressaltou a relevância dos decretos municipais e das instruções normativas expedidas pela Subsecretaria de Licitações e Compras (SSLICOM), os quais, segundo seu relato, possuem caráter elucidativo e orientador para a condução das atividades administrativas. Ainda assim, em razão da ausência de capacitação específica voltada a esses instrumentos normativos, o nível de proficiência do servidor em relação às instruções normativas, decretos e resoluções foi classificado como básico.

Considerando que o processo analisado demanda nível avançado de domínio normativo, identifica-se a existência de uma lacuna de competências nesse eixo. Todavia, tal lacuna é mitigada pela forma colaborativa de execução das atividades, realizada em articulação com os

departamentos envolvidos, o que contribui para a manutenção da eficiência e da regularidade do processo, mesmo diante das limitações individuais de proficiência normativa.

O Gráfico 5 apresenta a análise comparativa entre as habilidades demandadas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente atribuídas ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), de acordo com o Quadro 13. Complementarmente, o gráfico explicita o conjunto de habilidades efetivamente mobilizadas pelo servidor que ocupa o referido cargo na Subsecretaria de Vigilância em Saúde.

Gráfico 5 - *Gap* de Habilidades SASS (Indivíduo 2)



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise referente ao cargo e ao processo mantém-se idêntica àquela apresentada no Gráfico 2, uma vez que se trata do mesmo cargo e da mesma raia do processo, diferenciando-se exclusivamente no eixo individual. A interpretação dos dados da entrevista indica que o servidor apresenta nível de proficiência parcialmente adequado no conjunto de habilidades requeridas para a execução do processo e para o exercício do cargo, com maior aderência às dimensões comunicacionais, organizacionais e analíticas.

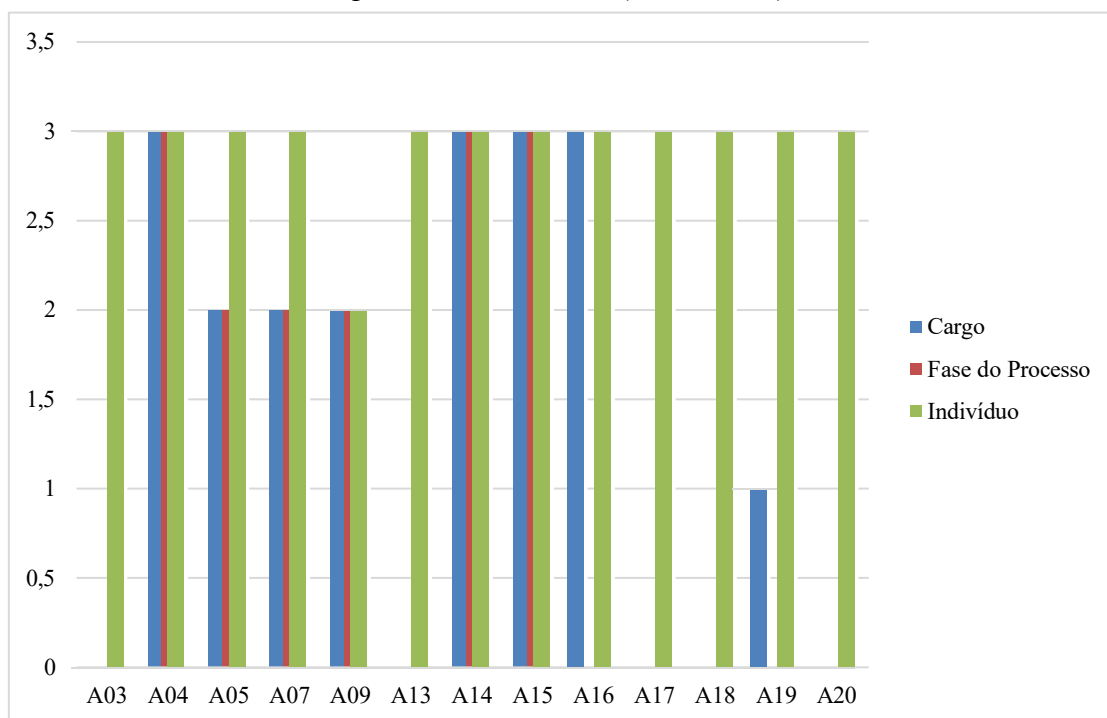
A formação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas evidencia domínio de raciocínio lógico, pensamento estruturado e compreensão sistêmica, elementos que sustentam a inferência de competências de análise e síntese (H17) relevantes para a interpretação de fluxos processuais e procedimentos técnicos. Esses atributos também fundamentam a avaliação

positiva das habilidades de planejamento (H23), na medida em que favorecem a organização de etapas, a estruturação de atividades e a compreensão da lógica sequencial dos processos administrativos.

A trajetória no serviço público, associada à experiência prévia na área de Recursos Humanos em função de supervisão, sugere familiaridade com rotinas administrativas, coordenação de atividades e organização do trabalho, permitindo inferir capacidade de gerenciamento do tempo (H12) em nível compatível com as demandas do processo, bem como habilidades de gestão de projetos (H15) em nível adequado, ao envolver acompanhamento de tarefas, articulação de recursos e supervisão de atividades. A atuação recorrente na revisão de documentos constitui evidência empírica direta de atenção aos detalhes (H2) em nível avançado, uma vez que pressupõe verificação criteriosa de informações, conformidade formal e identificação sistemática de inconsistências.

As habilidades de comunicação (H6) e de interação social, associadas a um perfil extrovertido, fundamentam a identificação de competências relacionadas à atuação em redes organizacionais (H3), à apresentação de ideias (H1) e à condução de reuniões (H7), especialmente em contextos que exigem interlocução frequente e mediação entre unidades organizacionais. No que se refere à busca de informação (H4), embora não haja evidências diretas de iniciativas sistemáticas de aprofundamento técnico ou normativo, a diversidade de formações e experiências indica capacidade de transitar entre diferentes campos do conhecimento, permitindo inferir essa habilidade em nível adequado, ainda que com base em evidências indiretas. Em contrapartida, os dados empíricos não permitem afirmar, de forma conclusiva, o domínio de habilidades de negociação (H20), resolução de problemas (H25), tomada de decisão (H26) e gestão de desempenho (H16) em contextos formais e de maior complexidade, uma vez que tais competências não se encontram diretamente associadas às experiências relatadas, razão pela qual são avaliadas como parcialmente adequadas.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 6 sistematiza a análise comparativa entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Apoio às Compras, Contratos e Serviços (SASS), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo na Subsecretaria de Vigilância em Saúde.

Gráfico 6 - *Gap* de Atitudes SASS (Indivíduo 2)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De modo análogo ao observado na análise dos gaps de conhecimentos e de habilidades, a análise das atitudes em relação ao cargo e ao processo mantém-se idêntica àquela apresentada no Gráfico 3, diferenciando-se exclusivamente no eixo individual. No plano atitudinal, a interpretação dos dados da entrevista indica alinhamento consistente com as exigências do processo e do cargo, com destaque para dimensões relacionadas ao relacionamento interpessoal (A19), à colaboração (A5) e ao engajamento organizacional (A13). A postura comunicativa favorece a escuta ativa (A7) e a interação contínua com diferentes atores institucionais, bem como a atuação em redes organizacionais (H3), enquanto a experiência em função de supervisão reforça a adequação da atuação colaborativa e do trabalho em equipe.

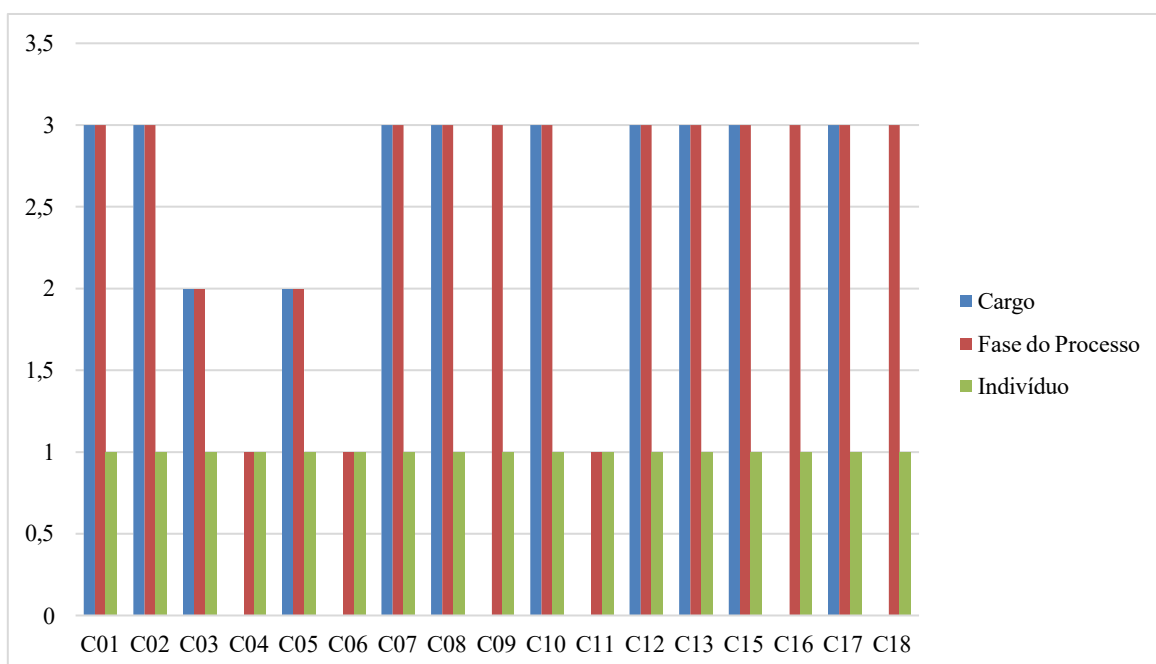
A postura alegre e otimista (A17) contribui para a adaptação a contextos organizacionais dinâmicos e para a manutenção do engajamento frente a desafios operacionais, permitindo inferir a presença de perseverança (A18) e resiliência (A20). Ainda que não haja relatos explícitos de situações de elevada pressão, o padrão comportamental descrito indica estabilidade emocional (A3) e disposição para o enfrentamento de dificuldades recorrentes no ambiente de trabalho. No que se refere à iniciativa (A9) e à autonomia (A4), embora não se identifiquem evidências diretas de atuação independente em processos decisórios de maior complexidade, a trajetória profissional diversificada e a mobilidade funcional entre diferentes áreas sugerem postura proativa, abertura para a assunção de responsabilidades e disposição para

o aprendizado organizacional, o que sustenta a inferência dessas atitudes em nível adequado, ainda que com base em evidências indiretas.

Por fim, a compreensão expressa acerca da atuação institucional integrada — evidenciada pela percepção de que a ação individual se insere em um todo organizacional orientado à realização do interesse público — revela orientação para a imagem institucional (A13), bem como alinhamento com os princípios da ética e integridade (A14), da legalidade (A15) e da transparência (A16). Dessa forma, os achados empíricos sustentam a conclusão de que o servidor detém atitudes de escuta ativa (A7), iniciativa (A9), autonomia (A4), colaboração (A5) e relacionamento interpessoal (A19) em nível compatível com as demandas do processo e do cargo, acrescidas de orientação para a imagem institucional (A13), otimismo (A17), perseverança (A18) e resiliência (A20), as quais contribuem positivamente para a execução do processo e para o desempenho funcional no contexto organizacional analisado.

Mantendo-se a análise na raia 1 do processo, examina-se o conjunto de competências associado ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), uma vez que este também executa as atividades previstas nessa etapa. O Gráfico 7 apresenta uma análise comparativa entre os conhecimentos requeridos pelo processo, conforme o Quadro 11, os conhecimentos formalmente atribuídos ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), de acordo com o Quadro 13, e o conjunto de conhecimentos efetivamente detidos pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 7 - *Gap* de Conhecimentos SACC



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No eixo dos conhecimentos, observa-se um alinhamento elevado entre processo e cargo, uma vez que ambos contemplam o Decreto do Executivo 15.635/2022 (C1), os Decretos Estaduais nº 48.586/2023 (C2), nº 48.723/2023 (C3) e nº 48.938/2024 (C5), as Instruções Normativas SEGES/ME nº 65/2021 (C10) e nº 81/2022 (C12), a Lei nº 14.133/2021 (C13), a Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 01/2024 (C15) e a Resolução SEPLAG nº 102/2022 (C17); além dos conhecimentos relativos à gestão de riscos (C7) e ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços (C8). Tal convergência pode ser atribuída ao caráter predominantemente técnico-administrativo do cargo, semelhante ao do SASS, cuja atribuição central consiste no apoio às atividades licitatórias.

Não obstante, identificam-se lacunas relacionadas à ausência explícita das Instruções Normativas SEGES/ME nº 58/2022 (C9) e nº 67/2021 (C11) e das Resoluções SEPLAG nº 034/2023 (C16) e nº 115/2021 (C18), possivelmente associadas à não formalização, nas atribuições do cargo, da responsabilidade pela elaboração do Estudo Técnico Preliminar. Observam-se, ainda, lacunas referentes ao conhecimento dos Decretos Estaduais nº 48.779/2024 (C4) e nº 11.462/2023 (C6), relacionadas à não formalização da responsabilidade pela utilização do sistema de registro de preços no âmbito dessa supervisão, além de indícios de defasagem do regimento interno frente às atualizações processuais.

No que concerne à análise do *gap* de competências individuais, verifica-se que a Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC) adota um modelo de descentralização da elaboração documental, delegando essa atribuição aos departamentos vinculados à sua subsecretaria e restringindo sua atuação à revisão técnica e ao encaminhamento dos documentos à Supervisão de Planejamento de Contratações e Aquisições (SPCAC). Em situações de compras conjuntas, envolvendo múltiplos departamentos demandantes, a SACC assume a responsabilidade pela realização da pesquisa de preços.

Constatou-se que o servidor apresenta nível básico de conhecimento acerca da legislação de licitações, condição associada a múltiplos fatores, dentre os quais se destacam o reduzido tempo de exercício no cargo, a formação acadêmica não aderente às exigências específicas da função, a inexistência de capacitação técnica especializada e as dificuldades relatadas quanto à definição da modalidade de contratação mais adequada. Embora reconheça a existência de decretos e instruções normativas que orientam a execução das atividades, o servidor afirma que o processo de aprendizagem desses normativos ainda se encontra em curso, caracterizando uma fase inicial de familiarização com o arcabouço regulatório aplicável, o que justifica sua classificação no nível básico de conhecimento.

No que se refere especificamente à gestão de riscos das contratações, o servidor indica que esse conhecimento também se encontra em processo de desenvolvimento, sendo, portanto, igualmente classificado em nível básico de proficiência. De modo semelhante aos servidores que ocupam o cargo de SASS, o servidor da SACC reconhece a existência do Guia Nacional de Pesquisa de Preços, contudo, utiliza predominantemente a ferramenta institucional contratada pela Prefeitura, denominada Banco de Preços, razão pela qual esse conhecimento também foi classificado em nível básico de proficiência.

O Gráfico 8 apresenta a análise comparativa entre as habilidades demandadas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente atribuídas ao cargo de Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), de acordo com o Quadro 13. Complementarmente, o gráfico explicita o conjunto de habilidades efetivamente mobilizadas pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 8 - *Gap* de Habilidades SACC



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quanto às habilidades, constata-se convergência parcial entre as exigências do processo e aquelas atribuídas ao cargo, como atenção a detalhes (H2), atuação em redes organizacionais (H3), busca de informação (H4), comunicação (H6), gerenciamento do tempo (H12), habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (H17), negociação (H20), orientação para a qualidade (H21), planejamento (H23) e resolução de problemas (H25). Em contrapartida, identificam-se habilidades demandadas pelo processo que não são diretamente requeridas no escopo do cargo,

tais como a apresentação de ideias (H1), a condução de reuniões (H7) e a tomada de decisão (H26). Tais competências se associam, na prática, à elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), atribuição que não se encontra formalmente prevista para o cargo analisado.

Esses desalinhamentos decorrem tanto da natureza supervisora do cargo — que se configura como instância de articulação, acompanhamento e suporte às atividades de compras e contratos das subsecretarias — quanto de divergências de ordem processual e regimental relacionadas à delimitação de suas atribuições, reproduzindo, assim, os mesmos fundamentos analíticos já identificados na avaliação do cargo de SASS, nos quais os gaps observados decorrem de justificativas de natureza semelhante.

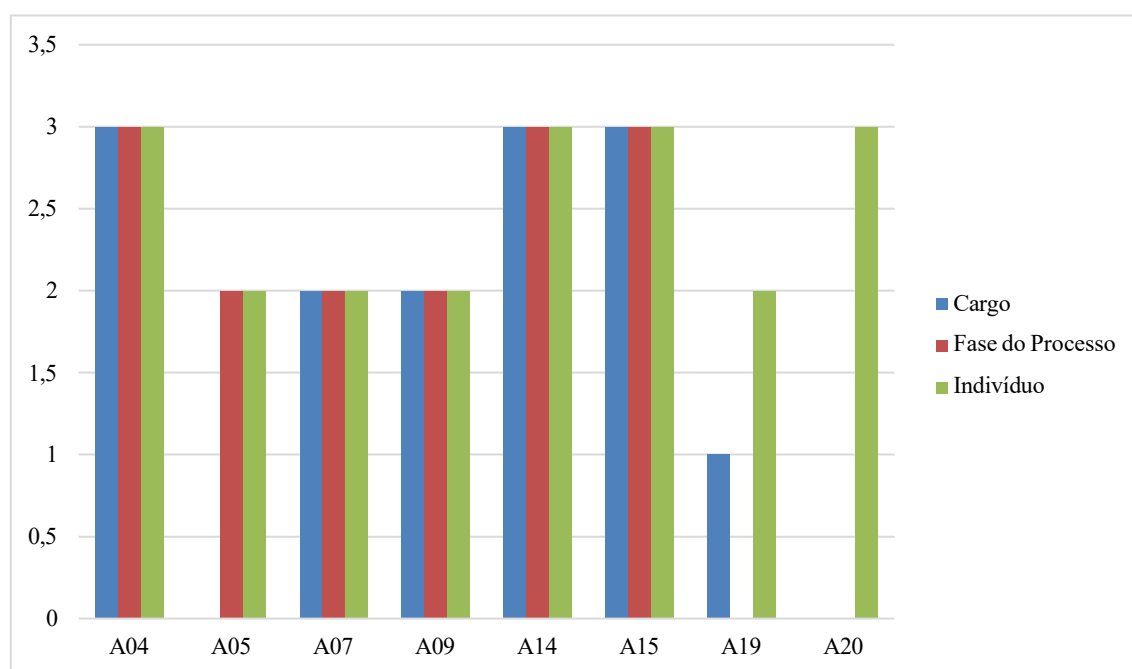
Com base nas informações obtidas na entrevista, conclui-se que o servidor apresenta nível adequado de habilidades para a execução das atividades do processo e do cargo, embora algumas competências se manifestem de forma parcialmente adequada, em função de características pessoais e do contexto de atuação. A atenção a detalhes (H2) é classificada como adequada, considerando a formação em Arquitetura e o domínio de ferramentas de informática e de programas de desenho e design, os quais exigem precisão técnica, revisão cuidadosa de informações e observância de padrões formais. De igual modo, as habilidades de lógica, análise e síntese e capacidade crítica (H17) são avaliadas como adequadas, uma vez que a formação técnica e a pós-graduação em Gestão Municipal favorecem a compreensão de fluxos administrativos, informações complexas e exigências normativas.

As competências de busca de informação (H4), condução de reuniões (H7), planejamento (H23), gerenciamento do tempo (H12), orientação para a qualidade (H21) e resolução de problemas (H25) também se apresentam em nível adequado, tendo em vista que o servidor demonstra postura responsiva diante de situações de maior pressão, mobilizando esforços para encontrar soluções, ainda que relate insegurança inicial quando não detém pleno domínio da demanda. Por outro lado, as habilidades de comunicação (H6), apresentação de ideias (H1), atuação em redes organizacionais (H3), negociação (H20) e tomada de decisão (H26) são classificadas como parcialmente adequadas, em razão do perfil mais reservado, da timidez e da cautela relatadas, que podem limitar uma atuação mais proativa ou assertiva, sobretudo em contextos que exigem maior exposição, interação intensa ou decisões rápidas. Não foram identificados elementos que fundamentem a classificação de não adequado para as habilidades analisadas. Assim, as evidências indicam que o servidor dispõe de competências compatíveis com as exigências do processo e do cargo, com possibilidade de aprimoramento especialmente nas habilidades de natureza relacional e decisória.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 9 sistematiza a análise comparativa

entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo.

Gráfico 9 - *Gap* de Atitudes SACC



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No que concerne à dimensão atitudinal, o gráfico evidencia elevada convergência de escopo entre o processo e o cargo, na medida em que ambos explicitam atitudes comuns associadas à autonomia (A4), à escuta ativa (A7), à iniciativa (A9), à orientação para a ética e integridade (A14) e à observância da legalidade (A15). Destaca-se, contudo, que a atitude relacionada à colaboração (A5) é requerida pelo processo no contexto da elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), atividade que não integra formalmente o escopo do cargo analisado. Ademais, o cargo contempla, de forma específica, atitudes vinculadas ao relacionamento interpessoal (A19).

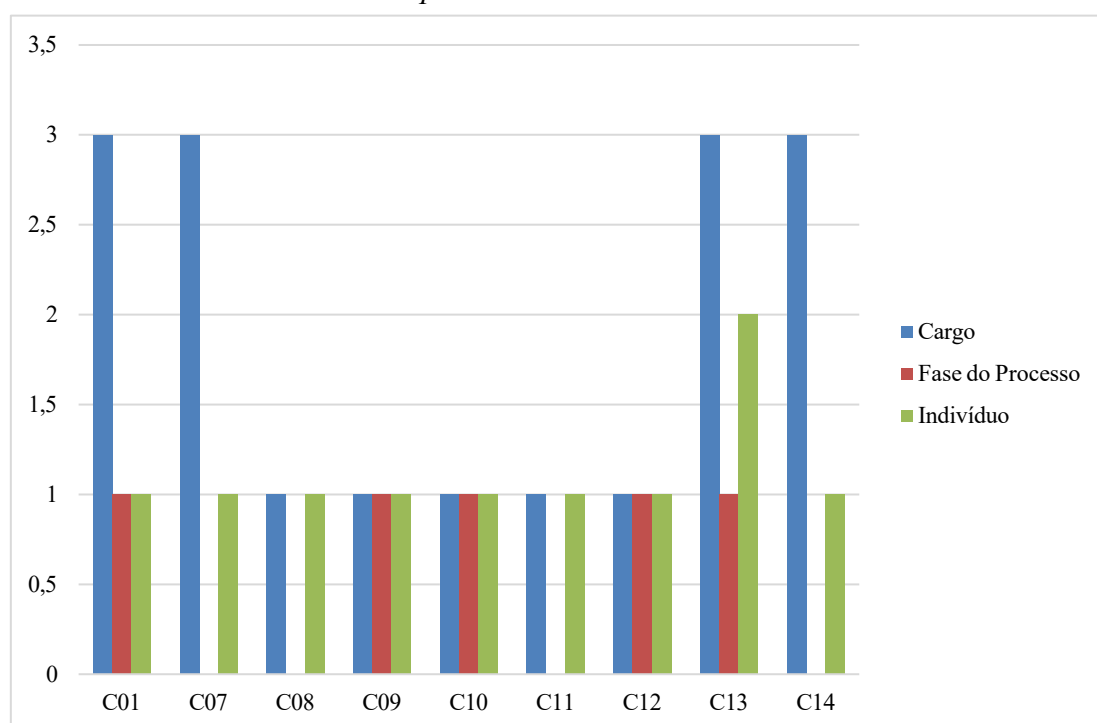
No plano empírico, a análise da entrevista permite concluir que o servidor apresenta um nível adequado de comportamentos alinhados às exigências do processo e do cargo. O perfil descrito como calmo, organizado e responsivo sustenta a identificação de atitudes de escuta ativa (A7) e de relacionamento interpessoal (A19), uma vez que tal postura favorece a compreensão das demandas institucionais e a interação respeitosa com os distintos atores envolvidos no processo.

Quanto à iniciativa (A9) e à autonomia (A4), embora o servidor relate sentimentos de insegurança e ansiedade em situações nas quais não detém pleno domínio da resolução de problemas, sua conduta diante de contextos de maior pressão indica disposição para agir e buscar alternativas, o que permite inferir essas atitudes em nível adequado. A mobilização de esforços para enfrentar dificuldades evidencia comprometimento com a execução das atividades e responsabilidade funcional.

A colaboração (A5) também é avaliada como adequada, uma vez que a postura organizada e responsiva sugere abertura à cooperação e à atuação conjunta, especialmente em ambientes que demandam complementaridade técnica e respeito aos fluxos institucionais. Ademais, a formação em Arquitetura associada à pós-graduação em Gestão Municipal sustenta a inferência de atitudes orientadas à ética, à integridade (A14) e à legalidade (A15), ainda que a entrevista não apresente relatos explícitos de dilemas normativos.

Destaca-se, de forma específica, a resiliência (A20) em nível avançado, evidenciada pela capacidade de manter engajamento e funcionalidade mesmo diante de sentimentos de insegurança, medo e ansiedade. A postura responsiva em situações de pressão, associada à busca ativa por soluções (A9), indica elevada tolerância a adversidades e persistência frente a desafios. Dessa forma, os elementos empíricos analisados fundamentam a conclusão de que o servidor detém atitudes de escuta ativa (A7), iniciativa (A9), autonomia (A4), colaboração (A5), orientação para a ética, integridade (A14), legalidade (A15) e relacionamento interpessoal (A19) em nível adequado às demandas do processo e do cargo, acrescidas de resiliência (A20) em nível avançado, que se configura como um diferencial relevante para a execução das atividades no contexto organizacional analisado.

Dando continuidade à análise, examina-se o conjunto de competências associado ao cargo de SPCAC, considerando as atividades desempenhadas na raia 2 do processo. O Gráfico 10 apresenta uma análise comparativa entre os conhecimentos requeridos pelo processo, conforme o Quadro 11, os conhecimentos formalmente atribuídos ao cargo de Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), de acordo com o Quadro 13, e o conjunto de conhecimentos efetivamente detidos pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 10 - *Gap* de Conhecimentos SPCAC

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

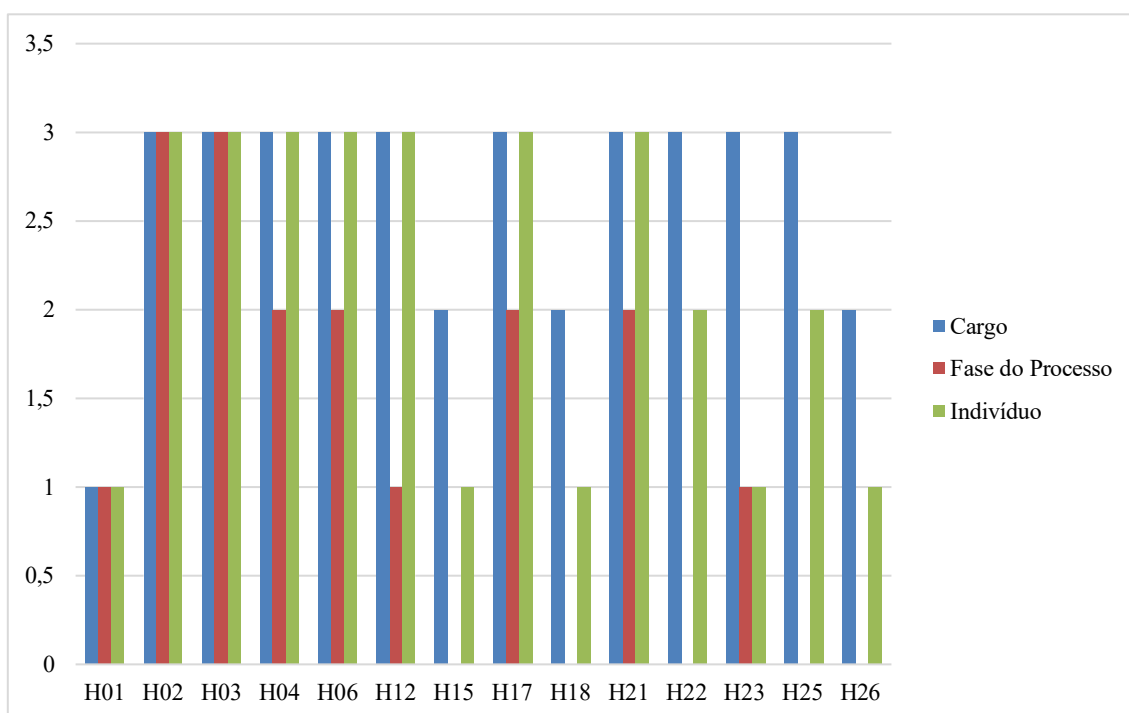
O Gráfico 4 evidencia a existência de um núcleo convergente de conhecimentos, composto pelas Instruções Normativas SEGES/ME nº 58/2022 (C9), nº 65/2021 (C10) e nº 81/2022 (C12). Observa-se, contudo, que o cargo incorpora conhecimentos adicionais, como gestão de riscos das contratações (C7), Guia Nacional de Pesquisa de Preços (C8), Instrução Normativa SEGES/ME nº 67/2021 (C11) e Portaria 10.252/2018 (C14), os quais não se encontram formalmente associados ao processo. Ademais, verifica-se a exigência de maior nível de domínio, por parte do cargo, do Decreto do Executivo nº 15.635/2022 (C1) e da Lei nº 14.133/2021 (C13), o que se justifica pelas atribuições relacionadas ao gerenciamento do catálogo eletrônico, à elaboração do Plano Anual de Contratações e ao apoio técnico às unidades demandantes.

Ao integrar à análise o *gap* de competências individuais, constata-se que o servidor apresenta nível intermediário de conhecimento acerca da Lei nº 14.133/2021. Embora possua formação acadêmica não diretamente compatível com as atribuições do cargo, a capacitação recebida ao longo do exercício da função permite classificá-lo como detentor de domínio parcialmente adequado sobre esse conteúdo normativo. Ademais, ainda que não tenha mencionado de forma espontânea os decretos, as instruções normativas e as resoluções, quando instado, demonstrou reconhecer sua existência, aplicabilidade e relevância no contexto das atividades desempenhadas, o que fundamenta sua classificação em nível básico de

conhecimento. O mesmo padrão foi observado em relação à gestão de riscos das contratações e ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços, igualmente classificados em nível básico de proficiência.

O Gráfico 11 apresenta a análise comparativa entre as habilidades demandadas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente atribuídas ao cargo de Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), de acordo com o Quadro 13. Complementarmente, o gráfico explicita o conjunto de habilidades efetivamente mobilizadas pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 11 - *Gap* de Habilidades SPCAC



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se baixo grau de convergência entre as habilidades requeridas pelo processo e as atribuídas ao cargo, uma vez que ambos compartilham apenas as habilidades de atenção a detalhes (H2) e atuação em redes organizacionais (H3), no mesmo nível de proficiência. Outras habilidades comuns como busca de informação (H4), comunicação (H6), gerenciamento do tempo (H12), habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (H17), orientação para a qualidade (H21) e planejamento (H23) apresentam níveis distintos de exigência. Os principais *gaps* concentram-se nas habilidades de gestão de projetos (H15), habilidade política (H18), orientação para resultados (H22), resolução de problemas (H25) e tomada de decisão (H26),

que são explicitamente requeridas pelo cargo, mas não se encontram formalmente contempladas no conjunto de competências do processo.

A análise das informações obtidas na entrevista indica que o servidor apresenta nível predominantemente adequado de habilidades para a execução das atividades do processo e para o desempenho do cargo, com destaque para os domínios comunicacional, analítico e orientado à qualidade. A formação em Comunicação Social, com ênfase em Jornalismo, aliada ao domínio da linguagem escrita e à prática sistemática da escrita autoral, fundamenta a classificação adequada das habilidades de comunicação (H6), apresentação de ideias (H1), atenção a detalhes (H2) e orientação para a qualidade (H21), uma vez que tais competências demandam precisão conceitual, organização discursiva e rigor na elaboração documental.

As habilidades relacionadas à busca de informação (H4), lógica, análise e síntese e pensamento crítico (H17) também se situam em nível adequado. Tal avaliação decorre do interesse contínuo do servidor por áreas como ciências sociais, filosofia e teoria social, bem como da leitura recorrente de obras teóricas e literárias, as quais ampliam o repertório cognitivo e favorecem a interpretação qualificada de informações complexas. Esse conjunto de capacidades contribui diretamente para a compreensão dos fluxos processuais e para a análise criteriosa das demandas associadas ao cargo.

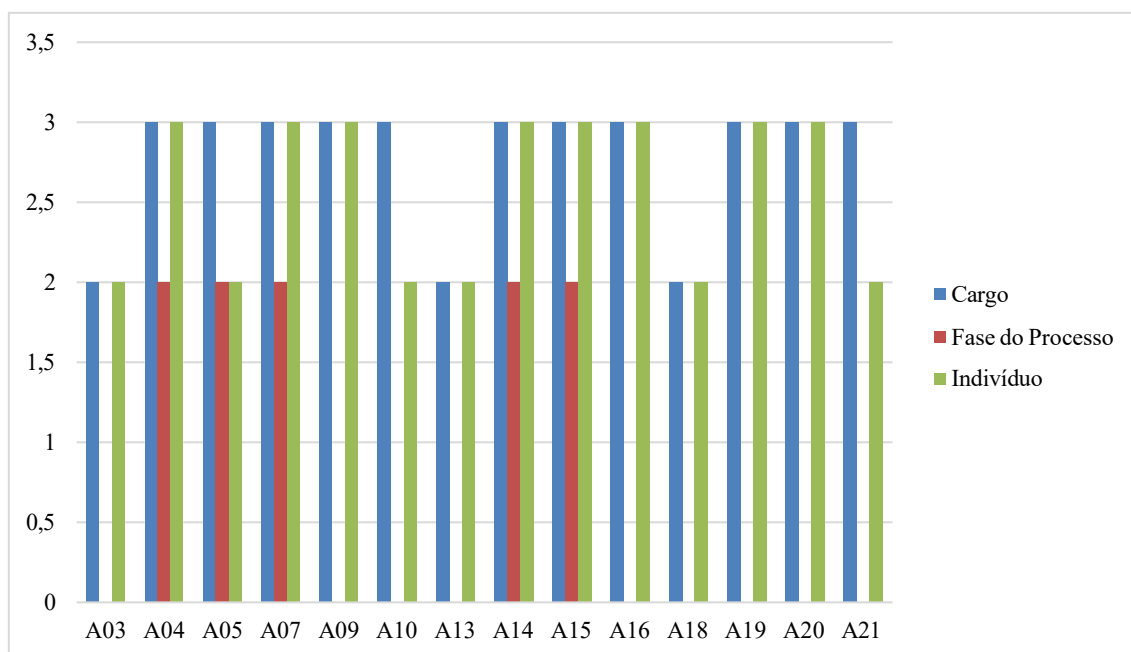
No que se refere à atuação em redes organizacionais (H3), a habilidade é igualmente considerada adequada, sustentada por características como disposição para a escuta, empatia e bom humor, elementos que favorecem a interlocução institucional e a articulação entre diferentes atores. O gerenciamento do tempo (H12) também é avaliado como adequado, uma vez que a organização intelectual e a facilidade de aprendizagem relatadas contribuem para o cumprimento das atividades e dos prazos inerentes ao processo.

Por outro lado, as habilidades de planejamento (H23), gestão de projetos (H15), orientação para resultados (H22), resolução de problemas (H25), tomada de decisão (H26) e habilidade política (H18) são classificadas como parcialmente adequadas. Embora o servidor demonstre elevada capacidade analítica e reflexiva, não foram identificadas evidências empíricas de atuação sistemática em contextos que exijam coordenação formal de equipes, delegação de tarefas ou condução de decisões coletivas orientadas a metas. Essa avaliação é reforçada pela própria autoavaliação do servidor, que reconhece limitações no exercício da liderança e manifesta desinteresse em desenvolver competências relacionadas à delegação e à gestão direta de pessoas. Tal posicionamento revela clareza quanto ao próprio perfil profissional e contribui para a delimitação objetiva do escopo de suas competências gerenciais e político-institucionais.

Dessa forma, os achados empíricos permitem concluir que o servidor detém habilidades adequadas nas dimensões comunicacionais, analíticas, relacionais e orientadas à qualidade, bem como habilidades parcialmente adequadas nas dimensões gerenciais, decisórias e político-institucionais. Em conjunto, essas competências mostram-se compatíveis com as exigências do processo e do cargo analisados, não se identificando elementos que justifiquem a classificação de habilidades em nível não adequado, ainda que se observe potencial de aprimoramento nos aspectos relacionados à gestão e à tomada de decisão coletiva, caso tais competências venham a ser demandadas institucionalmente.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 12 sistematiza a análise comparativa entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Apoio às Compras e Contratações (SACC), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo.

Gráfico 12 - *Gap* de Atitudes SPCAC



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quanto às atitudes, o gráfico evidencia um *gap* expressivo, uma vez que o processo contempla, de forma mais restrita, atitudes como autonomia (A4), colaboração (A5), escuta ativa (A7), orientação para a ética e integridade (A14) e orientação para a legalidade (A15), em

níveis inferiores aos exigidos para o cargo. Este, por sua vez, incorpora um conjunto mais abrangente de atitudes, incluindo, além daquelas que constituem o núcleo comum entre processo e cargo, o autocontrole emocional (A3), a iniciativa (A9), a inovação (A10), a orientação para a imagem institucional (A13), a orientação para a transparência (A16), perseverança (A18), o relacionamento interpessoal (A19), a resiliência (A20) e a visão estratégica (A21), indicando maior complexidade comportamental e relacional associada ao exercício da função.

No plano empírico, a análise evidencia nível predominantemente adequado para a execução das atividades do processo e para o exercício do cargo, com maior aderência às dimensões reflexiva, relacional e orientada a valores públicos, ainda que algumas atitudes se manifestem de forma parcialmente adequada, em função de características pessoais e das experiências relatadas. As atitudes de escuta ativa (A7), relacionamento interpessoal (A19) e colaboração (A5) são avaliadas como adequadas, considerando a empatia, a disposição para ouvir, o bom humor e a capacidade de relativizar situações, atributos que favorecem a interação respeitosa, a compreensão das demandas alheias e a atuação cooperativa em contextos institucionais que requerem diálogo qualificado e articulação entre diferentes atores.

A autonomia (A4) também é classificada como adequada, sustentada pelo perfil autocrítico e autoconsciente do servidor, associado à facilidade de aprendizagem e ao desenvolvimento progressivo do senso crítico, indicando capacidade de conduzir suas atividades com independência intelectual e responsabilidade. De forma convergente, a iniciativa (A9) é considerada adequada, uma vez que o interesse consistente por diferentes campos do conhecimento e o investimento contínuo na escrita autoral evidenciam postura ativa de ampliação do repertório cognitivo e de aprimoramento pessoal.

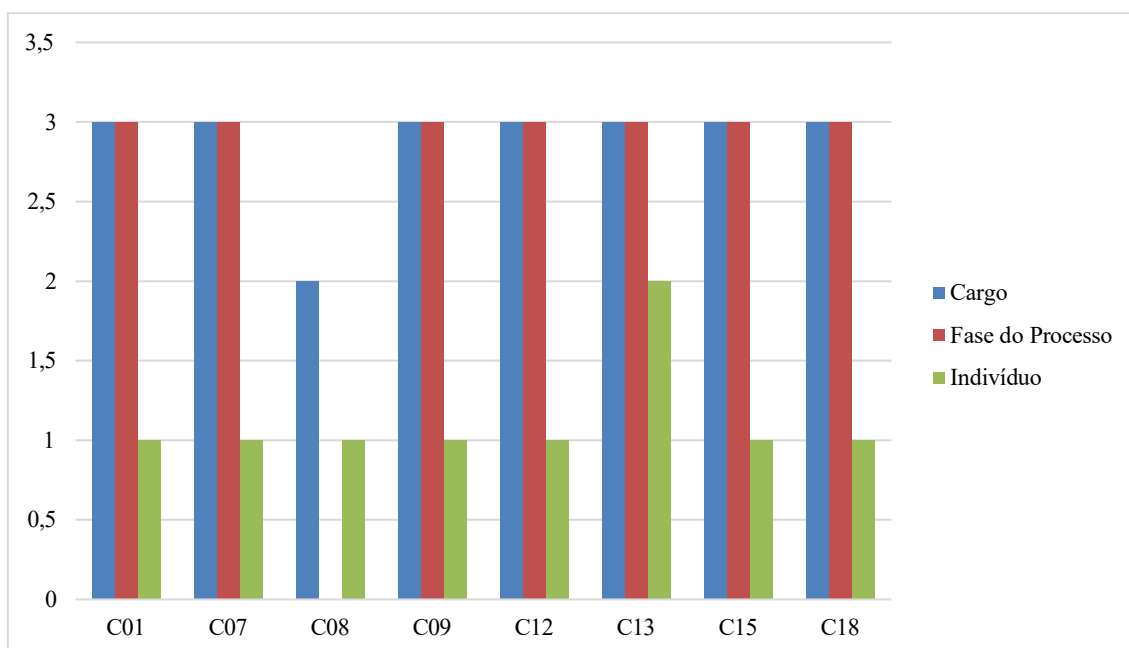
As atitudes de orientação para a ética e integridade (A14), bem como de orientação para a legalidade (A15), são igualmente avaliadas como adequadas. A formação acadêmica, associada ao interesse por temas sociais, filosóficos e teóricos, sugere sensibilidade crítica às implicações sociais, institucionais e normativas das práticas profissionais, ainda que a entrevista não traga relatos específicos de enfrentamento de dilemas éticos ou jurídicos.

O autocontrole emocional (A3) e a resiliência (A20) situam-se em nível adequado, uma vez que, embora o servidor relate ansiedade em contextos de interação social, tal característica não compromete sua tolerância, capacidade adaptativa ou ausência de ressentimento, indicando equilíbrio emocional suficiente para lidar com adversidades e pressões organizacionais. A perseverança (A18) também é considerada adequada, evidenciada pela continuidade das práticas de estudo, escrita e reflexão crítica ao longo do tempo.

A orientação para a transparência (A16) é avaliada como adequada, dado que o domínio da linguagem escrita, a clareza comunicacional e a postura reflexiva favorecem a produção e a disseminação de informações de forma compreensível, coerente e acessível no âmbito institucional. De modo semelhante, a orientação para a imagem institucional (A13) é considerada adequada, na medida em que a empatia, a escuta qualificada e a capacidade de relativização contribuem para uma atuação alinhada aos valores públicos e às expectativas institucionais.

Por fim, as atitudes de inovação (A10) e de visão estratégica (A21) são classificadas como parcialmente adequadas, pois, embora a abertura às transformações contemporâneas, o interesse por teoria social e o desenvolvimento do pensamento crítico indiquem potencial criativo e capacidade de reflexão ampliada, não foram identificadas evidências empíricas de aplicação sistemática dessas disposições em contextos institucionais voltados à formulação estratégica ou à implementação de inovações organizacionais. Assim, os elementos empíricos analisados sustentam a conclusão de que o servidor apresenta atitudes adequadas de autonomia (A4), colaboração (A5), escuta ativa (A7), iniciativa (A9), ética, integridade (A14), legalidade (A15), autocontrole emocional (A3), perseverança (A18), relacionamento interpessoal (A19), resiliência (A20), bem como orientação para a transparência (A16) e para a imagem institucional (A13), além de atitudes parcialmente adequadas no que se refere à inovação (A10) e à visão estratégica (A21), em consonância com as exigências do processo e do cargo analisados.

Na sequência, procede-se à análise das competências associadas ao cargo de SGTR. Considerando que a SGTR absorveu as atribuições anteriormente exercidas pela SGETP, supervisão que foi extinta, a análise das competências do cargo levou em conta, de forma integrada, tanto as competências previamente atribuídas à SGETP quanto aquelas formalmente relacionadas à SGTR.

Gráfico 13 - *Gap* de Conhecimentos SGTR

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

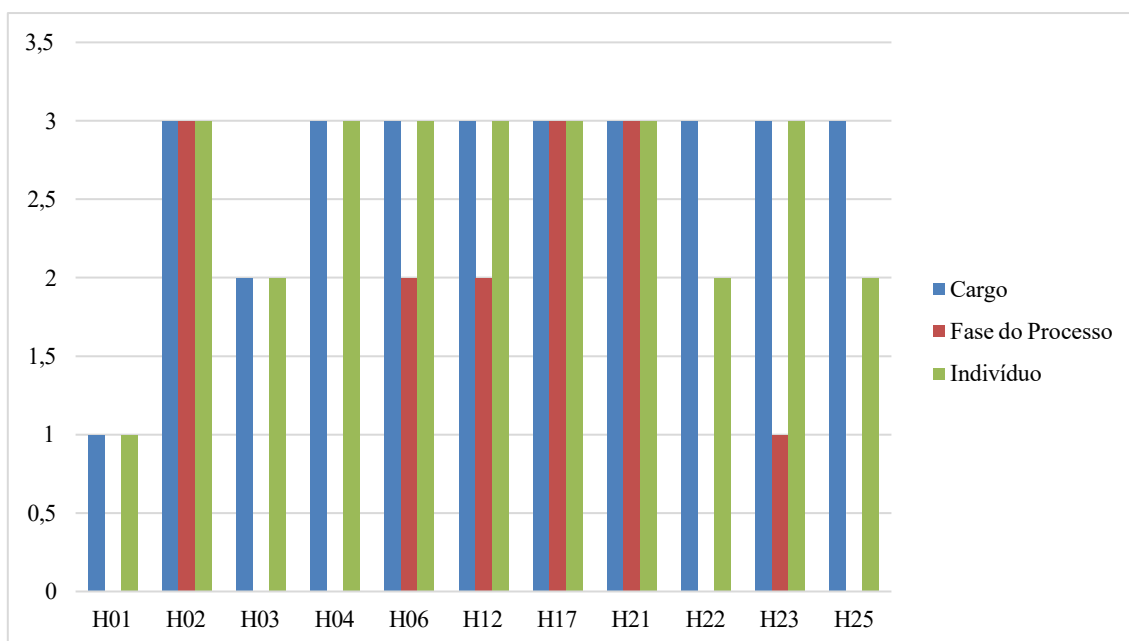
O Gráfico 13 apresenta a comparação entre os conhecimentos demandados pelo processo mapeado e aqueles previstos nas atribuições formais do cargo. Observa-se elevado grau de alinhamento normativo, sustentado pelo Decreto Executivo 15.635/2022 (C1), pela gestão de riscos das contratações (C7), pelas Instruções Normativas IN SEGES/ME nº 58/2022 (C9) e nº 81/2022 (C12), pela Resolução SEPLAG nº 115/2021 (C18) e pela Lei nº 14.133/2021 (C13). Identifica-se, contudo, um gap relacionado à inclusão, nas atribuições do cargo, do conhecimento referente ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços (C8). Tal conhecimento relaciona-se à atribuição formal de auxiliar as subsecretarias demandantes na descrição da necessidade de contratação, na definição de requisitos, na estimativa de quantidades e valores e no levantamento de mercado, com vistas à identificação das melhores soluções e à avaliação da viabilidade técnica e econômica das contratações. Conforme delineado no fluxo processual analisado, essas atividades não se encontram sob a responsabilidade da SGTR, o que evidencia um desalinhamento entre atribuições formais e demandas efetivas do processo.

A avaliação do gap de competências individuais evidencia que, embora o servidor possua formação acadêmica não diretamente compatível com as atribuições do cargo, a capacitação adquirida ao longo do exercício funcional possibilita enquadrá-lo em um nível intermediário de conhecimento acerca da legislação de licitações. Considerando que o processo analisado demanda domínio normativo em nível avançado, identifica-se a existência de uma lacuna de competências, a qual, contudo, é mitigada pelo modelo colaborativo de execução das

atividades, desenvolvido conjuntamente com os departamentos demandantes. Essa dinâmica organizacional contribui para a manutenção da eficiência, da continuidade e da conformidade do processo. No que se refere aos decretos, instruções normativas e resoluções, o servidor demonstra reconhecimento de sua existência e aplicabilidade, o que permite classificá-lo como detentor de conhecimento básico desses instrumentos normativos. O mesmo padrão foi observado em relação à gestão de riscos das contratações e ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços, igualmente classificados em nível básico de proficiência.

O Gráfico 14 apresenta a análise comparativa entre as habilidades demandadas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente atribuídas ao cargo de Supervisão de Gestão dos Termos de Referências (SGTR), de acordo com o Quadro 13. Complementarmente, o gráfico explicita o conjunto de habilidades efetivamente mobilizadas pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 14 - *Gap* de Habilidades SGTR



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Observa-se convergência restrita, destacando-se atenção a detalhes (H2), habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (H17) e orientação para a qualidade (H21), no mesmo nível de exigência. Comunicação (H6), gerenciamento do tempo (H12) e planejamento (H23) apresentam maior nível de proficiência esperado para o cargo. Ademais, o cargo incorpora habilidades não explicitadas no processo, como apresentação de ideias (H1), atuação em redes organizacionais (H3), busca de informação (H4), orientação para resultados (H22) e resolução

de problemas (H25), indicando um perfil mais proativo e articulador.

Com base nos dados obtidos na entrevista, infere-se que o servidor do SGTR apresenta nível predominantemente adequado de habilidades para a execução das atividades do processo e para o exercício do cargo, com destaque para as dimensões analítica, relacional e organizacional. A formação em Psicologia, associada à pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e à experiência em atividades como pesquisa de clima organizacional, treinamento, recrutamento e seleção, fundamenta a classificação adequada das habilidades de lógica, análise e síntese e habilidade crítica (H17), uma vez que tais atribuições requerem interpretação sistemática de dados, compreensão de dinâmicas organizacionais e elaboração de análises tecnicamente fundamentadas.

A atenção a detalhes (H2) também é considerada adequada, tendo em vista a atuação em processos que exigem rigor metodológico, organização criteriosa de informações e uso de instrumentos de apoio à gestão. Em consonância, a orientação para a qualidade (H21) é avaliada como adequada, pois a organização de processos e a análise estruturada de dados pressupõem precisão, consistência e observância de padrões técnicos.

As habilidades de comunicação (H6) e apresentação de ideias (H1) são igualmente julgadas adequadas, sustentadas tanto pela formação acadêmica quanto pela experiência profissional em contextos que demandam interlocução com públicos diversos, condução de ações formativas e mediação de relações. A prática da dança, mencionada como elemento de ampliação da socialização, reforça essa avaliação ao indicar desenvolvimento da expressão, da interação interpessoal e da atuação em ambientes coletivos.

No que se refere à atuação em redes organizacionais (H3), a habilidade é classificada como adequada, apoiada em um perfil relacional caracterizado por empatia, tolerância e paciência, atributos que favorecem a articulação entre atores institucionais, a escuta qualificada e a mediação de demandas em contextos colaborativos. A busca de informação (H4) também se apresenta em nível adequado, considerando a trajetória acadêmica e profissional que envolve levantamento, organização e interpretação de dados, bem como o uso de ferramentas como fluxogramas e planilhas eletrônicas, as quais pressupõem iniciativa e sistematização informacional.

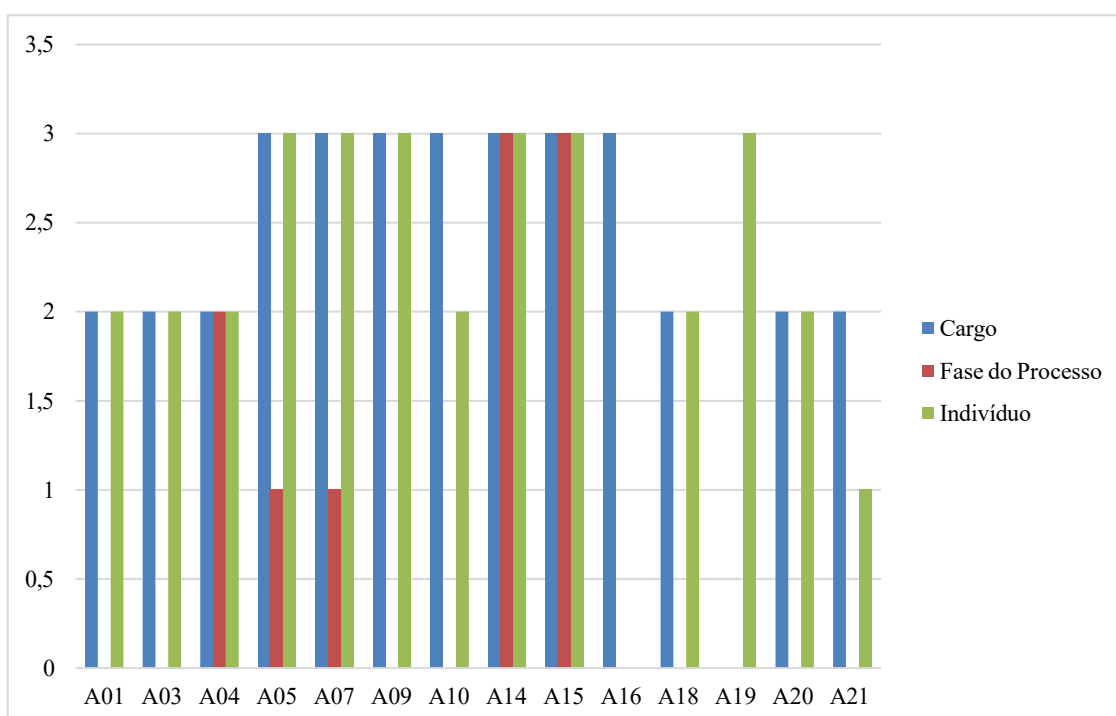
O gerenciamento do tempo (H12) é avaliado como adequado, à luz da experiência em rotinas típicas da área de Recursos Humanos, que envolvem planejamento de ações, cumprimento de prazos e coordenação simultânea de atividades. De forma convergente, a habilidade de planejamento (H23) é classificada como adequada, sustentada pela organização de processos e pelo emprego de instrumentos de gestão relatados na entrevista. Em

contrapartida, as habilidades de orientação para resultados (H22) e resolução de problemas (H25) são consideradas parcialmente adequadas, uma vez que, embora o perfil analítico e organizado do servidor indique potencial nessas dimensões, não há evidências empíricas diretas de atuação sistemática em contextos explicitamente orientados a metas, indicadores de desempenho ou enfrentamento de problemas complexos e não estruturados.

De modo sintético, os achados indicam que o servidor do SGTR dispõe de habilidades adequadas de atenção a detalhes (H2), atuação em redes organizacionais (H3), busca de informação (H4), comunicação (H6), apresentação de ideias (H1), gerenciamento do tempo (H12), habilidade crítica, lógica, análise e síntese (H17), orientação para a qualidade (H21) e planejamento (H23), bem como habilidades parcialmente adequadas no que se refere à orientação para resultados (H22) e à resolução de problemas (H25). O conjunto dessas competências mostra-se compatível com as exigências do processo e do cargo analisados, não sendo identificados elementos que justifiquem a classificação de habilidades em nível não adequado.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 15 sistematiza a análise comparativa entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Planejamento, Cadastro e Apoio às Contratações (SPCAC), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo.

Gráfico 15 - *Gap de Atitudes SGTR*



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 15 revela o maior gap entre as dimensões analisadas, uma vez que o processo explícita de forma restrita as atitudes de autonomia (A4), de orientação para a ética e integridade (A14) e de orientação para a legalidade (A15), as quais se apresentam no mesmo nível de exigência do cargo, bem como as atitudes de colaboração (A5) e escuta ativa (A7), em nível inferior ao previsto para o cargo. Este, por sua vez, apresenta um conjunto mais amplo de atitudes, incorporando, além daquelas mencionadas, a autoavaliação precisa (A1), o autocontrole emocional (A3), a iniciativa (A9), a inovação (A10), a orientação para transparência (A16), a perseverança (A18), a resiliência (A20) e a visão estratégica (A21).

No que concerne às atitudes, a análise da entrevista permite concluir que o servidor apresenta nível predominantemente adequado para a execução das atividades do processo e para o exercício do cargo, sobretudo nas dimensões relacional, ética e de equilíbrio emocional. A formação em Psicologia, aliada à pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e à experiência profissional na área, sustenta a avaliação adequada das atitudes de escuta ativa (A7), colaboração (A5) e relacionamento interpessoal (A19), uma vez que tais práticas demandam empatia, tolerância e capacidade de atuação cooperativa em ambientes organizacionais.

As atitudes de orientação para a ética e integridade (A14), legalidade (A15) e transparência (A16) também são classificadas como adequadas, considerando que a atuação em Recursos Humanos envolve observância de normativos, confidencialidade, imparcialidade e responsabilidade no trato com informações sensíveis e com pessoas. Ainda que não haja relatos explícitos de dilemas éticos, o campo de atuação e o perfil profissional permitem inferir aderência consistente a valores públicos e institucionais. O autocontrole emocional (A3), a resiliência (A20) e a perseverança (A18) são igualmente avaliados como adequados, apoiados em um perfil introspectivo, paciente e tolerante, que favorece a manutenção do equilíbrio emocional, a mediação de conflitos e a continuidade do desempenho diante de demandas reiteradas ou situações de tensão.

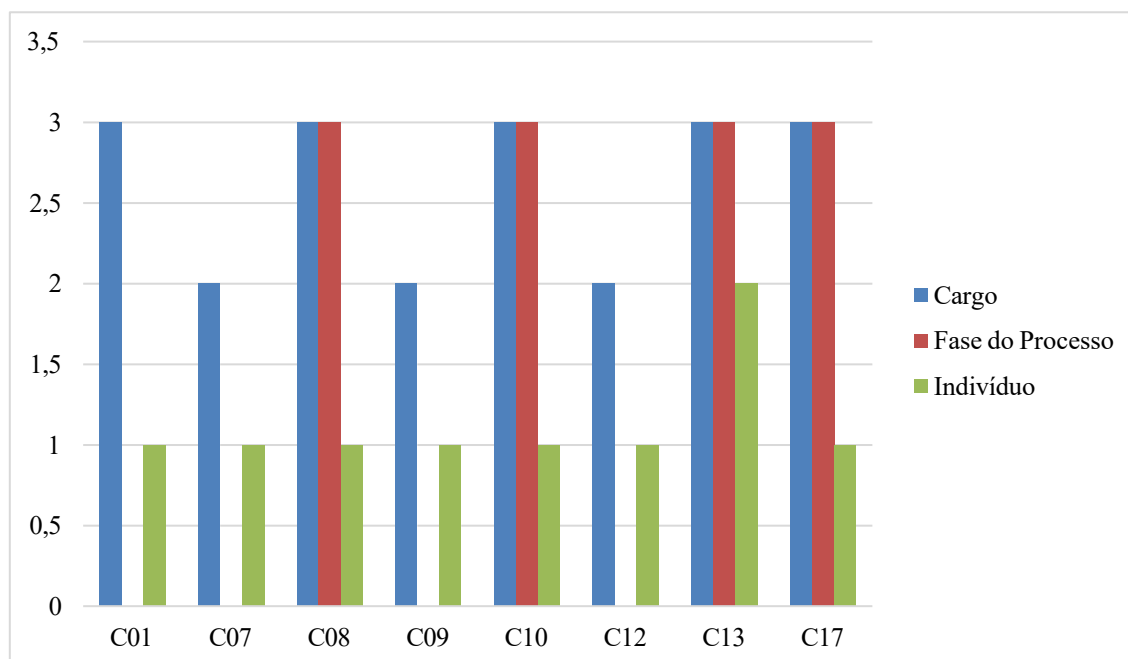
A autonomia (A4) e a autoavaliação precisa (A1) são julgadas adequadas, uma vez que a organização de processos, a análise crítica de informações e o uso de ferramentas de apoio à gestão indicam responsabilidade, consciência de limites e compreensão reflexiva das próprias atribuições. A iniciativa (A9) também é considerada adequada, evidenciada pela trajetória de formação continuada e pela incorporação de instrumentos de gestão ao desempenho profissional.

Por outro lado, as atitudes relacionadas à inovação (A10) e à visão estratégica (A21) são

avaliadas como parcialmente adequadas, pois, embora haja capacidade analítica, organização e abertura relacional, não se identificam evidências empíricas diretas de proposição sistemática de mudanças, formulação estratégica de longo prazo ou atuação orientada à transformação institucional. Em síntese, os dados empíricos indicam que o servidor do SGTR detém atitudes adequadas de autonomia (A4), autoavaliação (A1), colaboração (A5), escuta ativa (A7), ética, integridade (A14), legalidade (A15), transparência (A16), autocontrole emocional (A3), perseverança (A18) e resiliência (A20), bem como atitudes parcialmente adequadas no que se refere à inovação (A10) e à visão estratégica (A21), configurando um perfil compatível com as exigências do processo e do cargo analisados.

Dando prosseguimento à análise, examinam-se as competências associadas ao cargo de SGPP, considerando sua atuação no processo mapeado da Fase Preparatória das Licitações. O Gráfico 16 apresenta uma análise comparativa entre os conhecimentos requeridos pelo processo, conforme o Quadro 11, os conhecimentos formalmente atribuídos ao cargo de Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP), de acordo com o Quadro 13, e o conjunto de conhecimentos efetivamente detidos pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 16 - *Gap* de Conhecimentos SGPP



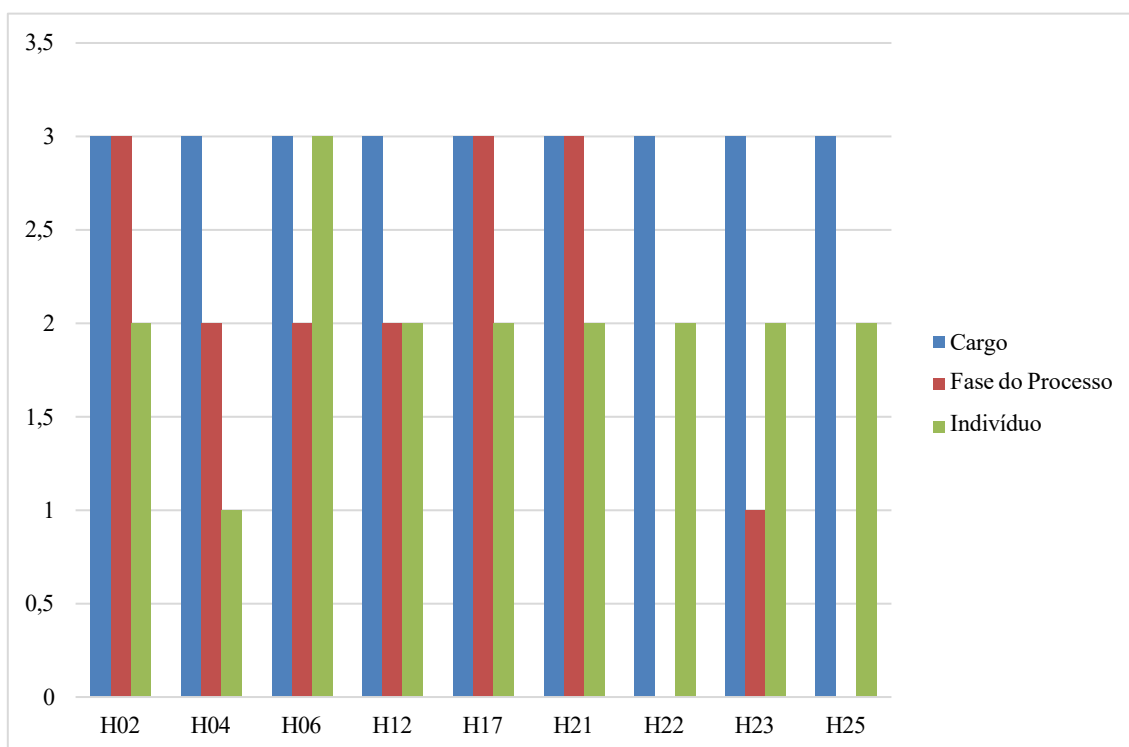
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No eixo dos conhecimentos, observa-se um alinhamento parcial entre processo e cargo, uma vez que ambos contemplam o Decreto do Executivo 15.635/2022 (C1), o Guia Nacional de Pesquisa de Preços (C8), a Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021 (C10), a Lei nº

14.133/2021 (C13) e a Resolução SEPLAG nº 102/2022 (C17), assegurando uma base normativa comum para a execução das atividades. Todavia, o cargo requer, em nível intermediário, o domínio de gestão de riscos das contratações (C7) e das Instruções Normativas SEGES/ME nº 58/2022 (C9) e nº 81/2022 (C12). Essa diferença evidencia um gap de especialização normativa, na medida em que o cargo pressupõe um conhecimento mais abrangente do arcabouço legal aplicável, enquanto o processo demanda conhecimentos mais específicos voltados à pesquisa de preços.

A análise do gap de competências individuais indica que o servidor apresenta domínio intermediário da Lei nº 14.133/2021. Embora possua formação acadêmica não diretamente compatível com as atribuições do cargo, o servidor recebeu capacitação específica relacionada a esse normativo, o que contribuiu para a consolidação de seu repertório técnico. Ademais, ainda que os decretos e as instruções normativas correlatas não tenham sido mencionados de forma espontânea, quando instado, o servidor demonstrou reconhecimento de sua existência e aplicabilidade no contexto da atuação profissional, o que permite classificá-lo como detentor de conhecimento básico desses instrumentos normativos. O mesmo padrão foi observado em relação à gestão de riscos das contratações e ao Guia Nacional de Pesquisa de Preços, igualmente classificados em nível básico de proficiência.

O Gráfico 17 apresenta a análise comparativa entre as habilidades demandadas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente atribuídas ao cargo de Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP), de acordo com o Quadro 13. Complementarmente, o gráfico explicita o conjunto de habilidades efetivamente mobilizadas pelo servidor que ocupa o referido cargo.

Gráfico 17 - *Gap* de Habilidades SGPP

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 17 evidencia um baixo grau de convergência entre aquelas requeridas pelo processo e as atribuídas ao cargo. Verifica-se que ambos compartilham apenas habilidades de atenção a detalhes (H2), habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (H17) e orientação para a qualidade (H21), no mesmo nível de proficiência esperado. Em níveis distintos de exigência, identificam-se as habilidades de busca de informação (H4), comunicação (H6), gerenciamento do tempo (H12) e planejamento (H23). O *gap* identificado concentra-se nas habilidades de orientação para resultados (H22) e resolução de problemas (H25), as quais são explicitamente requeridas pelo cargo, mas não se encontram formalmente contempladas no conjunto de competências do processo.

Com base nas informações obtidas na entrevista, infere-se que o servidor do SGPP apresenta nível parcialmente adequado de habilidades para a execução das atividades do processo e para o desempenho do cargo, com maior aderência às dimensões comunicacionais e reflexivas e menor sustentação empírica nas competências orientadas ao planejamento e a resultados. As habilidades de comunicação (H6) são avaliadas como adequadas, ancoradas na facilidade de interação interpessoal, na aptidão para iniciar diálogos, estabelecer vínculos e utilizar o humor como recurso de aproximação social, fatores que favorecem a circulação de informações e a convivência no ambiente organizacional. A habilidade crítica, assim como as

competências de lógica e análise/síntese (H17), manifesta-se de forma parcialmente adequada, uma vez que o interesse recorrente por temas da Psicologia e o consumo de conteúdos especializados indicam disposição reflexiva e capacidade interpretativa, ainda que não haja evidências consistentes de aplicação sistemática dessas competências em contextos formais de análise processual.

A busca de informação (H4) também é classificada como parcialmente adequada, considerando que, embora o servidor demonstre curiosidade intelectual e iniciativa para ampliar conhecimentos, tais esforços se mostram mais vinculados a interesses pessoais do que à incorporação estruturada no desempenho das atividades do processo e do cargo. De modo convergente, a atenção a detalhes (H2) e a orientação para a qualidade (H21) são avaliadas no mesmo nível, pois, apesar dos conhecimentos em informática e tecnologia e da habilidade razoável na escrita, não se identificam evidências robustas de atuação sistemática em tarefas que exijam controle rigoroso, revisão minuciosa ou padronização técnica elevada.

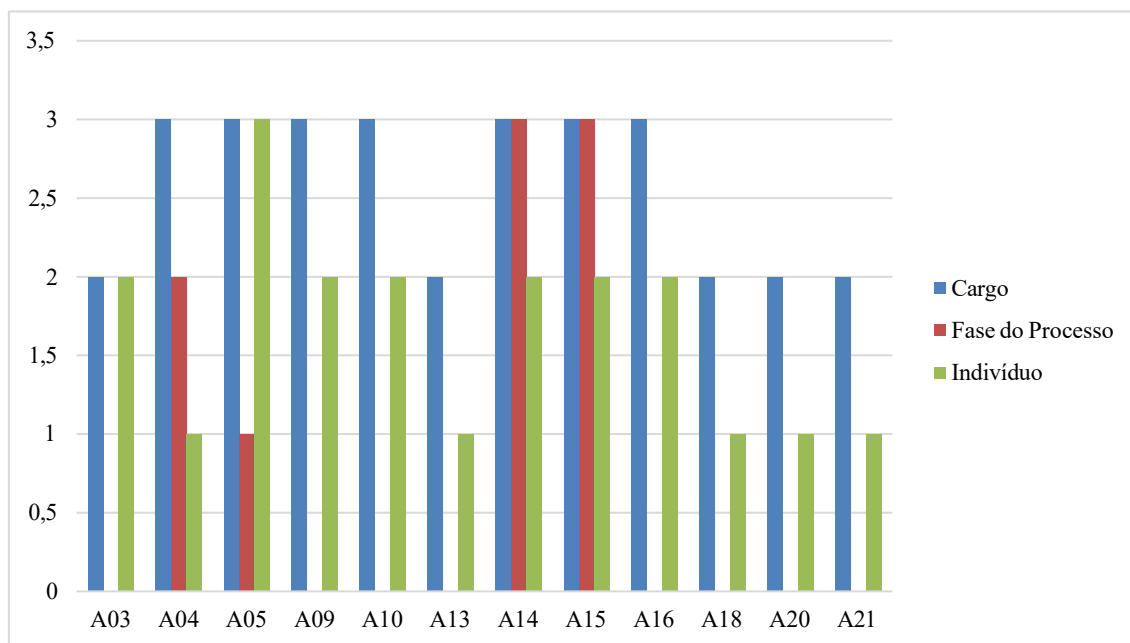
O gerenciamento do tempo (H12) e o planejamento (H23) apresentam-se igualmente como parcialmente adequados, em razão da ausência de relatos específicos sobre organização de rotinas, gestão de prazos ou coordenação estruturada de atividades, ainda que o autocontrole emocional (A3) relatado sugira alguma capacidade de manutenção funcional em contextos sociais. As habilidades de resolução de problemas (H25) e de orientação para resultados (H22) também se enquadram nesse nível, uma vez que, apesar da experiência prévia em consultoria e da satisfação em promover o bem-estar de terceiros, não há indícios diretos de atuação orientada por metas, indicadores de desempenho ou enfrentamento sistemático de problemas complexos no contexto organizacional atual.

Em síntese, os elementos empíricos indicam que o servidor do SGPP detém habilidades de comunicação (H6) em nível adequado, enquanto as habilidades de atenção a detalhes (H2), busca de informação (H4), gerenciamento do tempo (H12), habilidade crítica, lógica e análise/síntese (H17), orientação para a qualidade (H21), orientação para resultados (H22), planejamento (H23) e resolução de problemas (H25) manifestam-se de forma parcialmente adequada, revelando compatibilidade parcial com as exigências do processo e do cargo e apontando potencial de desenvolvimento sobretudo nas competências de natureza organizacional, analítica aplicada e orientada a resultados.

No que se refere à dimensão atitudinal, o Gráfico 18 sistematiza a análise comparativa entre as atitudes requeridas pelo processo, conforme o Quadro 11, e aquelas formalmente previstas para o cargo de Supervisão de Gestão das Pesquisas de Preços (SGPP), de acordo com o Quadro 13. Adicionalmente, o gráfico evidencia o conjunto de atitudes efetivamente

mobilizadas pelo servidor que exerce o referido cargo.

Gráfico 18 - *Gap de Atitudes SGPP*



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quanto às atitudes, o gráfico revela um gap mais expressivo, marcado por diferenças relevantes de escopo entre processo e cargo. O processo se limita a explicitar atitudes relacionadas à orientação para a ética e integridade (A14) e à legalidade (A15), no mesmo nível de exigência do cargo, além de autonomia (A4) e colaboração (H5) em patamar inferior. Em contraste, as atribuições formais do cargo incorporam um repertório atitudinal mais amplo, que abrange, além dessas atitudes nucleares, o autocontrole emocional (A3), a iniciativa (A9), a inovação (A10), a orientação para a imagem institucional (A13), a orientação para transparência (A16), a perseverança (A18), a resiliência (A20) e a visão estratégica (A21). Esse descompasso sugere que o perfil comportamental esperado para o cargo extrapola as demandas explicitadas no processo, refletindo responsabilidades institucionais mais amplas e uma atuação que pressupõe maior capacidade de posicionamento, adaptação e comprometimento organizacional.

No que se refere às atitudes, a análise da entrevista permite concluir que o servidor do SGPP apresenta nível predominantemente parcialmente adequado, com manifestações mais consistentes nas dimensões relacionais e de autocontrole e menor sustentação empírica nas atitudes associadas à inovação e à visão estratégica. A colaboração (A5) é avaliada como

adequada, considerando a facilidade de interação interpessoal, a capacidade de criação de vínculos e a satisfação relatada em promover o bem-estar dos outros por meio do convívio e do humor, elementos que favorecem a atuação cooperativa em ambientes coletivos. O autocontrole emocional (A3) também é classificado como adequado, uma vez que, apesar da tendência ao mau humor e à baixa paciência, o servidor demonstra capacidade de conter reações negativas e preservar a convivência funcional, indicando regulação emocional compatível com o contexto organizacional.

As atitudes de autonomia (A4) e iniciativa (A9) são julgadas parcialmente adequadas, pois, embora o interesse contínuo por temas da Psicologia e o consumo de conteúdos especializados indiquem disposição para aprender e ampliar o repertório cognitivo, não se observa associação clara entre esses movimentos e a aplicação sistemática no âmbito das atribuições do processo ou do cargo. De forma semelhante, a perseverança (A18) e a resiliência (A20) são avaliadas como parcialmente adequadas, uma vez que não há relatos explícitos de enfrentamento prolongado de adversidades ou de manutenção contínua de esforços diante de dificuldades institucionais, ainda que o autocontrole emocional sugira alguma capacidade adaptativa.

As atitudes de orientação para a ética e integridade (A14), legalidade (A15) e transparência (A16) também se manifestam em nível parcialmente adequado, pois, embora não se identifiquem comportamentos incompatíveis com tais princípios, a entrevista não apresenta evidências empíricas diretas de atuação explicitamente pautada por normativos, prestação de contas ou reflexão ética no contexto das atividades desempenhadas. A orientação para a imagem institucional (A13) segue a mesma classificação, na medida em que a postura relacional positiva contribui para uma convivência harmoniosa, mas não se observam indícios claros de consciência institucional ampliada ou de atuação deliberada voltada à preservação e ao fortalecimento da imagem organizacional.

Por fim, as atitudes de inovação (A10) e visão estratégica (A21) são consideradas parcialmente adequadas, visto que o interesse por diferentes áreas do conhecimento e a boa percepção musical podem indicar potencial criativo, sem que haja, contudo, evidências de proposição sistemática de melhorias, pensamento orientado ao futuro ou atuação alinhada a objetivos estratégicos institucionais. Dessa forma, os achados empíricos sustentam a conclusão de que o servidor do SGPP apresenta atitudes adequadas de colaboração (A5) e autocontrole emocional (A3), enquanto as atitudes de autonomia (A4), iniciativa (A9), perseverança (A18), resiliência (A20), orientação para a ética e integridade (A14), legalidade (A15), transparência (A16), imagem institucional (A13), inovação (A10) e visão estratégica (A21) manifestam-se de

forma parcialmente adequada, configurando compatibilidade parcial com as exigências do processo e do cargo analisados, sem evidências que justifiquem classificação em nível não adequado.

A análise comparativa entre as competências individuais, aquelas demandadas pelo processo e as previstas para o cargo revela a existência de desalinhamentos significativos, especialmente nos eixos dos conhecimentos e das habilidades associadas ao planejamento das contratações. Observa-se que não foi mencionada, em nenhuma das entrevistas, a necessidade de conhecimento em gestão de riscos das contratações, tampouco a utilização do Guia Nacional de Preços, sendo este último substituído, na prática, pelo uso recorrente do sistema Banco de Preços contratado pela Prefeitura de Juiz de Fora. Ademais, a ausência de treinamentos formais sobre legislações, decretos, instruções normativas e resoluções que orientam a elaboração dos instrumentos de planejamento leva os servidores a adotarem estratégias empíricas, como a consulta ao PNCP para acesso a modelos de termos de referência, os quais são reproduzidos e ajustados a partir de sucessivas validações e rejeições.

No eixo das habilidades, destacam-se competências operacionais relacionadas ao uso do Pacote Office, do sistema 1Doc e do NETDEIN; contudo, chama atenção o fato de que, mesmo se tratando de um processo de planejamento, a habilidade de planejar não foi explicitamente mencionada nas entrevistas. No âmbito atitudinal, a resiliência emerge como a principal característica ressaltada, indicando que a sustentação do processo depende, em grande medida, de esforços individuais para lidar com lacunas formativas e estruturais, reforçando a necessidade de ações institucionais voltadas ao alinhamento entre competências, processo e cargo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo analisar a relação entre as competências necessárias à fase preparatória do processo licitatório da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora e as competências dos cargos e dos indivíduos atuantes nessa fase. Após a análise do processo e das competências envolvidas nele, dos cargos que o executam e das pessoas que o realizam, verifica-se que a análise realizada evidencia a existência de inconsistências entre o desenho formal do processo, as disposições do Regimento Interno e a dinâmica efetiva de execução das atividades. Esse desalinhamento é agravado por um modelo de ingresso por concurso público que admite servidores com formações acadêmicas variadas, sem a oferta de capacitação inicial estruturada ou de programas regulares de atualização. Considerando que o processo envolve um número expressivo de atores e atravessa diferentes unidades organizacionais, sua operacionalização requer ações formativas de amplo alcance, capazes de atender perfis profissionais heterogêneos e distintos níveis de domínio técnico-normativo.

As assimetrias identificadas decorrem, em grande medida, da defasagem do Regimento Interno frente às atualizações implementadas no desenho e na execução do processo, bem como da limitação do mapeamento processual em representar a distribuição informal de atividades que se consolida na prática entre as subsecretarias. Observa-se que essa redistribuição ocorre, sobretudo, em função das competências individuais do servidor que atua como elo entre o demandante e o Departamento de Planejamento de Contratos e Compras. Nesse arranjo, o grau de conhecimento dos normativos orientadores da atividade influencia diretamente a forma de organização do trabalho, de modo que fragilidades nesse domínio tendem a ampliar a descentralização da elaboração dos documentos instrutórios e a heterogeneidade procedimental.

Além disso, as atribuições formais encontram-se estruturadas a partir das demandas específicas de compras e contratações de cada subsecretaria, restringindo-se, em geral, aos instrumentos e recursos licitatórios tradicionalmente por elas utilizados. A título de exemplificação, na Subsecretaria de Atenção Especializada não se adota o Sistema de Registro de Preços (SRP), razão pela qual as atribuições da SACC não contemplam referências à Ata de Registro de Preços (ARP). Tal configuração revela-se problemática, na medida em que eventuais necessidades futuras de utilização da ARP podem não ser adequadamente atendidas, em virtude da ausência de competências previamente desenvolvidas nos servidores no que se refere ao planejamento licitatório nessa modalidade. Considerando-se, ainda, o elevado índice de rotatividade de pessoal no âmbito da prefeitura, mostra-se mais eficiente e estrategicamente adequado investir na capacitação de servidores de forma ampla e integrada, abrangendo os

diversos instrumentos e modalidades previstos na legislação de contratações públicas, de modo a possibilitar sua atuação em diferentes subsecretarias conforme as demandas institucionais.

Esse cenário contribui para o afastamento entre as atribuições formalmente previstas, as responsabilidades efetivamente assumidas e as competências disponíveis no quadro de pessoal. Do ponto de vista das competências, os resultados indicam a necessidade de investimentos sistemáticos em capacitação voltados ao fortalecimento do domínio técnico-regulatório, condição essencial para a padronização dos procedimentos, a mitigação de riscos jurídicos e o aumento da efetividade processual.

Os cargos analisados nesta pesquisa possuem natureza comissionada, cuja característica de livre nomeação e exoneração contribui para elevada rotatividade de servidores. Tal dinâmica pode comprometer a continuidade das atividades, a consolidação do conhecimento e a padronização dos procedimentos administrativos. A descontinuidade dos agentes responsáveis tende a gerar fragilidades na instrução processual, ampliando o risco de inconsistências, retrabalho e questionamentos por parte dos órgãos de controle. Ademais, a ausência de uma base de conhecimento organizacional estruturada agrava essas limitações, sobretudo na inexistência de mecanismos formais de transferência de conhecimento entre os servidores.

Nesse contexto, a capacitação prévia à assunção do cargo assume papel estratégico, ao possibilitar que os servidores iniciem suas funções com domínio mínimo da legislação aplicável, como a Lei nº 14.133/2021, e das boas práticas em contratações públicas. Soma-se a isso a importância da capacitação continuada, essencial para acompanhar atualizações normativas e aprimorar competências analíticas e decisórias. Contudo, a ausência de políticas sistematizadas de qualificação evidencia lacunas na gestão de pessoas, resultando em processos menos consistentes e com impactos diretos na eficiência das licitações e na qualidade das contratações. Assim, a implementação de políticas permanentes de desenvolvimento de competências, aliada à adoção de instrumentos de padronização e gestão do conhecimento, mostra-se fundamental para mitigar os efeitos da rotatividade e fortalecer a governança administrativa.

Adicionalmente, revela-se a necessidade de ações formativas específicas voltadas ao fortalecimento de atitudes relacionadas à orientação para a imagem institucional, à ética e integridade, à transparência e à legalidade. Assim, a superação dos gaps identificados pressupõe, de forma articulada, a atualização normativa do Regimento Interno, o aprimoramento do mapeamento processual e a institucionalização de programas contínuos de treinamento, capazes de alinhar a estrutura formal às práticas organizacionais e às capacidades individuais dos servidores.

Como limitações, destacam-se o recorte empírico do estudo, restrito à realidade organizacional da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Juiz de Fora, bem como a dependência de fontes documentais e de entrevistas com número delimitado de participantes, o que limita a generalização dos achados para outros contextos institucionais. Ainda assim, a pesquisa oferece contribuições relevantes para a ciência ao articular análise de processos, mapeamento de competências e estrutura organizacional no campo da gestão pública, especialmente no contexto da fase preparatória do processo licitatório, ampliando o referencial teórico-analítico sobre competências em organizações públicas.

Para a gestão, os resultados fornecem subsídios concretos para o redesenho de processos, atualização normativa, formulação de políticas de capacitação e estruturação de modelos mais coerentes de alocação de pessoas e funções, contribuindo para maior eficiência, segurança jurídica e padronização administrativa. Para a sociedade, as contribuições se expressam no fortalecimento da governança pública, na melhoria da qualidade da gestão dos recursos públicos e na promoção de processos mais transparentes, eficazes e alinhados ao interesse público, com impactos indiretos na qualidade dos serviços de saúde ofertados à população.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo empírico da investigação para outros órgãos e esferas da administração pública, de modo a possibilitar análises comparativas que permitam identificar padrões, convergências e especificidades na relação entre desenho processual, estrutura organizacional e competências institucionais. Estudos longitudinais também se mostram pertinentes para avaliar os efeitos de intervenções como a atualização normativa, o redesenho de processos e a implementação de programas contínuos de capacitação sobre a efetividade processual, a padronização procedimental e a mitigação de riscos jurídicos. Ademais, investigações futuras podem aprofundar a análise dos impactos do modelo de ingresso por concurso público e da diversidade de formações acadêmicas na organização do trabalho e na construção de competências técnico-regulatórias, bem como explorar metodologias integradas de mapeamento de processos e competências que incorporem, de forma sistemática, as dimensões formais e informais da dinâmica organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ANTICO, Cláudia; JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores e a gestão de políticas públicas**. São Paulo: FUNDAP — Coleção Debates FUNDAP, 2006.
- ARRIBAS-AGUILA, D.; CASTAÑO, G.; MARTÍNEZ-ARIAS, R. A systematic review of evidence-based general competency models: development of a general competencies taxonomy. **Journal of Work and Organizational Psychology**, Madrid, v. 40, n. 2, p. 61-76, 2024. DOI: 10.5093/jwop2024a6. Disponível em: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2024a6>. Acesso em: 12 de novembro de 2025.
- ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de; MENDES, Paule Jeanne Vieira. Mudança e gestão de processo em organização pública. V **Congresso Internacional Del Clad sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**, 5., 2000, Santo Domingo. Anais... Santo Domingo: CLAD, 2000. p. 1-14.
- AYRES, S. M. P. M. Sistema de Capacitação baseada em competências - SCBC. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 196-225.
- BARROS, A. C. S.; HOFFMANN, V. E. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 403–425, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.6369>. Acesso em: 16 abr. 2025.
- BORGO, C. B.; BIANCO, M. D.; COLBARI, A. D. Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. **Revista Economia & Gestão**, v.13, n.33, p.28-50, 2013.
- BOYATZIS, Richard Eleftherios. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. b, p. 160-177, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728> . Acesso em: 18 fev. 2026.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. De A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15 jan./mar. 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.1. ISBN 9788597013573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013573/>. Acesso em: 16 fev. 2025.
- 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. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 31 mar. 2025.

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. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 31 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 11 set. 2024.

BRASIL. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 1, de 13 de janeiro de 2014**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, Seção 1, p. 17–18, 14 jan. 2014. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/.../14957-rces001-14>. Acesso em: 29 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Único de Saúde**. Brasília: 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sus>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. **Plano Diretor de Regionalização da Saúde de Minas Gerais (PDR/MG)**: Revisão 2023. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2025.

BRASIL. **Plano macrorregional de saúde: macrorregião Sudeste**. Juiz de Fora: Superintendência Regional de Saúde, 2023. [https://www.saude.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/Plano\\_Sudeste-7f0.pdf](https://www.saude.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/Plano_Sudeste-7f0.pdf). Acesso em: 24 jun. 2025.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/vScX3kvk4YtKQTC3ccT4PRg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 18 fev. 2026.

CAMARÃO, T. **Estudo Técnico Preliminar: arquitetura, conteúdo, obrigatoriedade e a previsão no PL 1295/95**. Disponível em: <https://www.novaleilicitacao.com.br/2020/01/03/estudo-tecnico-preliminar-arquitetura-conteudo-obrigatoriedade-e-a-previsao-no-pl-1292-95/>. Acesso em: 11 set. 2024.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Caderno 45**. Brasília: ENAP, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARDOSO, Vinícius Carvalho. **Gestão de competências por processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. 2004. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CARVALHO, L. F. B. A necessidade de uma abordagem sistêmica na gestão dos processos de negócios. **Revista Eletrônica da FANESE**, Sergipe, v. 3, n. 1, set. 2014. Disponível em: <https://portal.fanese.edu.br/revista-eletronica/v-3-no1-setembro-de-2014/> . Acesso em 18 de fev. 2026.

CATELLI, A; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423 a 450, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544> . Acesso em: 18 fev. 2026.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.*, **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. *Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey*. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>

CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE. **Regionalização da Saúde: posicionamento e orientações**. Brasília: CONASEMS, 2019.

CRESWELL, John Ward. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

CRUZ, Luiz Guilherme Soares. **As compras públicas e a fase preparatória do processo licitatório da Lei nº 14.133/2021: uma abordagem à luz da teoria dos custos de transação**. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) — Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Mossoró, 24 jun. 2022.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 4, n. 1, p. 161–176, jan./abr. 2000. DOI: 10.1590/S1415-6552000000100009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ>. Acesso em: 02 jul. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e**

instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. 2004. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-14052024-085926>. Acesso em: 29 jan. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.7. ISBN 9788597010015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010015/>. Acesso em: 14 dez. 2024.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências : conceitos, métodos e experiências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.33. ISBN 9788522468317. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522468317/>. Acesso em: 07 jan. 2025.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p.30. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013320/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FARIA, E. O. *et al.* A regionalização da saúde no estado de Minas Gerais e os parâmetros do plano diretor de regionalização da saúde interpretados sob a ótica da geografia. **Hygeia - Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, 5 jul. 2018. <https://doi.org/10.14393/Hygeia142808>

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelo de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), 77-95, 2007.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo - 15ª Edição 2024**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. E-book. p.257. ISBN 9786559649822. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559649822/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, P. F. P. ; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Caderno EBAPE.BR**, v. 20, nº 2, Rio de Janeiro, mar./abr. 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG): instrumento de avaliação da maturidade da gestão – 125 pontos – primeiros passos para a excelência**. Edição 2018. São Paulo: FNQ, 2018. Disponível em: <https://mscompetitivo.org.br/wp-content/uploads/2023/08/5e66d47987b3eaa.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2025.

FURTADO, M. R.; DOTTI, M. R. **A fase preparatória da licitação e seu rito procedimental - Lei n 14.133/2021**. Disponível em: [www.zenite.blog.br](http://www.zenite.blog.br)

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. H. J.; XAVIER, A. E.; MORONG, F. F. Os desafios da fase preparatória dos processos licitatórios à luz da Lei Federal nº 14.133/2021. *Colloquium Socialis*, v. 6, p. 50–63, 29 ago. 2022.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2007. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2025.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna Sessions. *Effective evaluation*. San Francisco: ProQuest, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9160-pesquisa-nacional-de-saude.html?edicao=28655&t=microdados>. Acesso em: 22 jan. 2024.

JÚNIOR, J. T. P. O formato jurídico da gestão da saúde pública: a opção da MP nº 520/2010 por modelo empresarial, sob perspectiva jurisprudencial. *Revista de Direito Administrativo* (ISSN 0034-8007), nº 256, janeiro a abril de 2011. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011. P. 95-128. <https://doi.org/10.12660/rda.v256.2011.8487>

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.128. ISBN 9788522475131. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522475131/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. DE L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones UNAD*, v. 14, 2015. <https://doi.org/10.22490/25391887.1455>

LE BOTERF, G. *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995

MALACHIAS, I.; LELES, F. A. G.; PINTO, M. A. S. **Plano Diretor de Regionalização da Saúde de Minas Gerais (PDR/MG)**. Belo Horizonte, Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, , 2011. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br>

MAYRING, Philipp. **Introdução à Pesquisa Social Qualitativa: uma orientação ao pensamento qualitativo**. Tradução: Hartmut Günther. Weinheim: Beltz, 2002.

McCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em: 30/01/2025

McLAGAN, P. A. *Competency models. Training and Development Journal*, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, Dec. 1980.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.661, de 31/07/2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Saúde. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48661/2023/>. Acesso em: 11 set. 2024a.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n. 4, out./dez. 1998.

MIRABILE, R. J. *Everything you want to know about competency modeling. Training & Development*. Agosto 1997. v. 51, n. 8, p. 73-77.

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112–122, mai./ago. 2004.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V. Mapeamento de competências profissionais: o que dizem as experiências das secretarias estaduais/distritais do Brasil? **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 69–92, abr./jun. 2024. ISSN 1984-6975. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facespucminas/article/view/10098>. Acesso em: 14 maio 2025.

MONTEZANO, L. *et al.* Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 280-298, mai./ago. 2019.

NESTER, A. W.; SAVARIS, M. R.; WONTROBA, A. G. O estudo técnico preliminar no planejamento adequado das contratações públicas. **Revista de Contratos Públicos - RCP**, v. 12, p. 9–37, mar. 2023.

OLIVEIRA, A. C. DE; SIMÕES, R. F.; ANDRADE, M. V. **Regionalização dos serviços de média e alta complexidade hospitalar e ambulatorial em Minas Gerais: estrutura corrente versus estrutura planejada**, 2008. (Nota técnica.)

OLIVEIRA, J. M. DE. **Gestão por processos em organizações públicas: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2015.

OLIVEIRA, K. P; PAULA, A. P. P. DE. Herbert Simon e os Limites do Critério de Eficiência na Nova Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, Jan./Jun. 2014.

OLIVEIRA, S. Z. DE. O Planejamento das Contratações Públicas na Fase Preparatória da Licitação. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, jun. 2022.

ORVIEDO, S. K.; JULIATTO, D. L. A integração entre gestão por processos e gestão por competências. **Revista Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 21, n. 13, p. 1-24, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n13-468.

- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. E-book. p.74. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577805327/>. Acesso em: 06 mar. 2025.
- PANTOJA, M. J. *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. V **Congresso de Gestão Pública – CONSAD** – Brasília/DF – 4,5 e 6 de junho de 2012.
- PAULA, A. P. P. DE. Administração Pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PAVÃO, J. A. *et al.* Gastos em Saúde durante a pandemia: análise dos processos licitatórios nos maiores municípios do estado do Paraná. **Congresso Internacional de Administração**, 2023, Ponta Grossa.
- PESTANA, A. C. L.; CADEMARTORI, L. H. Plano de contratações anual: boas práticas para a racionalidade, eficiência e transparência das contratações públicas. **Revista da Advocacia Pública Federal**, v. 7, p. 177–204, dez. 2023.
- PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mahlmann. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.9. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009149/>. Acesso em: 09 abr. 2025.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.
- ROCHA, D. T; TITO, M. DE T; TITO, M. A gestão por processos na administração pública. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**, v. 4, n. 1, jan./dez. 2015.
- ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio S.; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de. **A Nova Lei de Licitações**. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. p.75. ISBN 9786556273785. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556273785/>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- RODRIGUES, Rodrigo B. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Rio de Janeiro: Expressa, 2021. E-book. p.9. ISBN 9786555598230. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555598230/>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z – análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília, **Anais do XXIX ENANPAD**, 2005.

SALOMÃO, M. et al. **Plano Municipal de Saúde 2022-2025**. Subsecretaria de Planejamento, Gestão Integrada e Participativa, 2021.

SALVADOR, E. J.; FILHO, F. DE S. P. Ferramenta multifacetada para controle de Plano de Contratações Anual. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 7, p. 11396–11413, 20 jul. 2023.

SAMPAIO, Fabiana Dias. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP): levantamento de cenário, evidências e expectativas**. 2024. Mestrado Profissional – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5129>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SANO, H.; FILHO, M. J. F. M. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 11, n. 22, jan./abr. 2013.

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

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. **Monitoramento do PDR 2023: dados do 3º quadrimestre de 2024, extraídos do DATASUS em 19 mar. 2025**. Belo Horizonte: SES-MG, 2025. Disponível em: <https://www.saude.mg.gov.br/monitoramento-do-pdr-2023/>. Acesso em: 02 jul. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DE MINAS GERAIS. Subsecretaria de Gestão Regional. **Indicador de Resolubilidade da Assistência Hospitalar Terciária e Secundária**. 1. ed. Belo Horizonte: SES-MG, 2021. Disponível em: [www.saude.mg.gov.br](http://www.saude.mg.gov.br). Acesso em: 31 mar. 2025.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, C. B. DA; RAMIRES, J. C. DE L. Regionalização da saúde em Minas Gerais: algumas reflexões críticas. **Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, p. 60–79, 2010. <https://doi.org/10.14393/Hygeia616971>

SILVA, C. L. M.; MORAIS, F. R. Taxonomia de competências determinantes para a gestão de processos em mudanças emergenciais: estudo de caso da gestão do teletrabalho em uma universidade pública da região norte. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São José dos Pinhais, PR, v. 15, n. 11, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/gesec/article/view/3465>. Acesso em: 14 maio 2025.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

SOUZA, L. E. P. F. DE. O SUS necessário e o SUS possível: gestão. Uma reflexão a partir de uma experiência concreta. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, n. 3, p. 911-918, maio 2009.

SPENCER, Lyle Manly; SPENCER, Signe M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TAJRA, L.; BELCHIOR, G. Licitações sustentáveis: a nova Lei de Licitações e a materialização de um novo modelo de consumo administrativo sustentável. **Revista Jurídica da FA7**, Pinhais, v. 18, n. 2, p. 119–134, dez. 2021. DOI: 10.24067/rjfa7;18.2:1664

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 fev. 2025.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426–450, jul./set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>

ZAGO, D. P. L. *et al.*, (2024). Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública. **Saúde em Debate**, 48(142), 1-13. <https://doi.org/10.1590/2358-289820241429184P>

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão das competências: um desafio estratégico para as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo-competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada**

1. Quais conhecimentos são fundamentais para exercer bem sua função no serviço público? Que tipo de saber técnico ou normativo é indispensável?
2. Quais habilidades práticas e operacionais são essenciais no seu dia a dia de trabalho como servidor(a)? O que é importante saber fazer bem?
3. Quais atitudes e posturas você considera importantes para um servidor público e para exercer sua atividade? Como alguém deve se comportar?
4. Quais são suas formações acadêmicas e certificações? Pode nos contar sobre sua trajetória educacional e profissional?
5. Que sistemas, plataformas ou ferramentas tecnológicas você utiliza no seu trabalho? Quais delas você domina e considera mais relevantes na sua rotina?
6. Como você descreveria seu perfil comportamental no ambiente de trabalho? Quais características pessoais considera mais marcantes na sua atuação como servidor(a)?