



Gestão de Competência para a melhoria da Gestão de Contratos de Terceirização na Administração Pública.

Thiago Marques Esteves
thiago.esteves@live.com
Cefet/RJ

Guido Vaz Silva
guidovazsilva.gpi@gmail.com
UFF

Resumo: A terceirização atualmente é amplamente utilizada como uma opção de organização do trabalho, cujos objetivos são trazer flexibilidade e redução de custos para as organizações, assim como o aumento da qualidade dos serviços prestados aos clientes. A Gestão e Fiscalização de Contratos de Terceirização possui extrema importância para que a execução do contrato seja realizada de forma eficiente, com o objetivo de gerar mais qualidade na prestação dos serviços. A implementação da Gestão de Competências poderá trazer melhorias na Gestão de Contratos, a partir do mapeamento do perfil necessário ao gestor, seguido de avaliação de suas competências atuais e possível treinamento para seu aprimoramento ou até mesmo a realocação de outro servidor que possua o perfil adequado. Também foram estudados os significados do conceito de Competências e suas definições.

Palavras Chave: Gestão de Competência - Gestão de Contratos - Terceirização - -

1 INTRODUÇÃO

A terceirização possui atualmente um papel muito importante na Administração Pública e sua adoção é uma opção de organização de trabalho, cujos objetivos são trazer flexibilidade e redução de custos para as organizações, assim como o aumento da qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Existem dois tipos de serviços contratados pela administração pública, os de natureza contínua e os de natureza não-contínua, os de natureza contínua são caracterizados pela alocação de mão de obra constante, os de natureza não-contínua são prestados de maneira pontual. O presente trabalho possui foco nos serviços de natureza contínua.

A Lei 8.666/93 que regulamenta as compras e contratações no âmbito da administração pública determina que o contrato de prestação de serviços possua um gestor. Esse agente público é responsável por assegurar a conformidade na execução dos contratos, visando uma melhor utilização dos recursos públicos. A atuação deste servidor poderá ter forte ligação ao nível de qualidade na prestação dos serviços, uma atuação correta e contínua pode garantir o correto cumprimento do objeto contrato. Por outro lado, uma gestão ineficaz poderá comprometer a qualidade dos serviços (BATTAGLIO & LEDVINKA, 2009).

É comum encontrar gestores de contrato que não possuam os conhecimentos e habilidades desejados atuando na função, acredita-se que isto ocorra devido às funções não estarem descritas, a alocação interna de servidores de maneira equivocada, a escassez de mão de obra treinada, dentre outros fatores (GONÇALVES

Estes fatos foram elementos motivadores para a realização deste trabalho, neste contexto foi pensada a utilização da Gestão de Competências como forma de obter melhorias na Gestão de Contratos de terceirização na Administração Pública.

O objetivo deste trabalho é verificar se a Gestão de Competências pode levar a uma prestação de serviços com maior qualidade, através de uma Gestão de Contratos realizada de maneira eficaz.

Diante deste contexto, o artigo apresentará um estudo sobre o conceito de Competências e suas definições e elementos da Gestão de Contratos e terceirização, realizado a partir de uma pesquisa sistemática da literatura.

2 METODOLOGIA

Na realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, empregando-se um procedimento de revisão sistemático da literatura, segundo Martins (2012), as referências bibliográficas são a principal fonte de conceitos na ciência, que por sua vez são as bases para o desenvolvimento de modelos, métodos e processos.

Ainda segundo Silva (2013), houve um aumento exponencial na disponibilização de materiais acadêmicos e científicos na Rede Mundial de Computadores, a *web*, por meio das

bases de dados científicos. Este fato obriga que todo pesquisador defina um procedimento sistemático que descreva como foi realizada a sua busca e os avanços obtidos.

Desta forma esta parte do trabalho busca descrever como foi realizada a pesquisa, mostrando quais os critérios e resultados obtidos.

A base SCOPUS foi definida para a busca de artigos científicos internacionais e foi realizada da seguinte forma:

- 1 Acesso ao site periódicos da Capes – www.periodicos.capes.gov.br, utilizando o acesso remoto ao conteúdo assinado do portal disponível para a UFF.
- 2 Para a busca foram utilizados os seguintes termos: “contract management”, “public sector”, “outsourcing” e “competence management”.
- 3 Foi realizada a leitura dos títulos e resumos sobre o resultado total, obtendo uma amostra parcial de trabalhos.
- 4 A partir destes trabalhos foi realizada uma leitura mais profunda, obtendo um conjunto com conteúdos mais relevantes ao tema estudado.

A tabela 1 mostra a quantidade de trabalhos encontrados, analisados e contidos no conjunto utilizado na revisão da literatura.

Tabela 1: Quantidade de trabalhos encontrados e lidos na Base Scopus.

BASE DE DADOS	PALAVRAS-CHAVE	RESULTADO	SELECIONADOS (LEITURA INSPECIONAL)	RELEVANTES (LEITURA ANALÍTICA)
PERIÓDICOS CAPES	GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZAÇÃO GESTÃO DE COMPETÊNCIA SETOR PÚBLICO	116	15	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para trabalhos nacionais foi realizado o mesmo procedimento descrito acima, porém a pesquisa foi realizada com as palavras chaves em português e na base de dados do portal Capes.

A tabela 2 mostra as palavras-chaves utilizadas e a quantidades de trabalhos obtidos e analisados.

Tabela 2: Quantidade de trabalhos nacionais encontrado e lidos na base de periódicos Capes.

BASE DE DADOS	PALAVRAS-CHAVE	RESULTADO	SELECIONADOS (LEITURA INSPECIONAL)	RELEVANTES (LEITURA ANALÍTICA)
SCOPUS	CONTRACT MANAGEMENT OUTSOURCING COMPETENCE MANAGEMENT PUBLIC SECTOR	1737	33	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A partir das referências bibliográficas dos trabalhos selecionados nas pesquisas em bases de dados científicos, foi possível encontrar outros trabalhos pertinentes ao tema do estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A GESTÃO DE CONTRATOS E A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A terceirização na administração pública apresenta uma série de vantagens descritas nas obras de Battaglio e Ledvinka(2009) e Kettl(2000), segundo os autores a sua adoção traz redução nos gastos públicos, ganho de eficiência e promoção de alianças entre o setor público e o privado, o que seria benéfico para o aumento do nível de qualidade dos serviços prestados a sociedade.

Para que a qualidade dos serviços terceirizados seja mantida assim como suas vantagens, que efetivamente existem e que não gerem ônus para a administração, o acompanhamento, monitoramento e controle dos contratos firmados devem ser constantes e o mais próximo possível.

A Administração pública utiliza como meio de formalização da prestação dos serviços contínuos terceirizados, o contrato administrativo, sendo o instrumento legal que norteia e regulamenta o compromisso entre as partes envolvidas. Por ele também é possível o acompanhamento e avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Segundo Alves (2004) o administrador público deve criar meios para acompanhar a execução do contrato, pois assim estará preservando o interesse público e resguardando a si próprio. O gestor e fiscal de contratos são figuras importantes na garantia da execução plena do instrumento, devem estar cientes de suas atribuições e preparados para desempenharem a função que lhes são repassadas.

Para que seja obtido sucesso em um contrato administrativo é necessário o acompanhamento de sua execução. O Guia de Fiscalização dos Contratos de Prestação de Serviços com Dedicção Exclusiva de Mão de Obra da Instrução Normativa Nº 02/2008 apresenta algumas diretrizes que devem ser observadas durante a execução das atividades.

A tabela 3 descreve algumas atividades do fiscal e gestor de contratos:

Tabela 3: Atribuições do fiscal e gestor de contrato

FISCAL	GESTOR
Manter arquivo organizado, incluindo dados atualizados do representante da contratada, cópia do contrato, todos os aditivos (se existentes) e todas as comunicações realizadas com o preposto.	Nos casos de contratação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão-de-obra, exigir da empresa terceirizada apresentação dos comprovantes de quitação dos encargos trabalhistas, sociais e previdenciários decorrentes da execução do contrato.
Conhecer detalhadamente o escopo e as cláusulas estabelecidas em contrato.	Exigir das empresas terceirizadas o encaminhamento dos documentos originais de garantia contratual.
Acompanhar e controlar o prazo de vigência do instrumento contratual, comunicando ao setor competente a necessidade de realizar acréscimos ou supressões no objeto do contrato.	Providenciar publicação no Diário Oficial da União do extrato do contrato firmado com empresa terceirizada bem como dos aditivos e rescisão, quando for o caso.
Anotar em registro próprio todas as ocorrências relevantes relativas à execução do contrato.	Observar e acompanhar data-base da categoria prevista na Convenção Coletiva de Trabalho.
Acompanhar a prestação de serviços, verificando a correta utilização dos materiais e equipamentos, inclusive os de proteção individual (EPI) e uniforme.	Viabilizar as alterações contratuais necessárias através de aditivos em decorrência de repactuação, revisão, etc., anexando as devidas justificativas.
Realizar diligências junto ao preposto da contratada, exigindo a regularização das falhas ou deficiências observadas.	Aplicar notificação à contratada, por escrito, quando do descumprimento de cláusulas contratuais.
Comunicar ao superior hierárquico as ocorrências cujas providências ultrapassem sua competência.	Sugerir as penalidades, nos casos de inexecução total ou parcial do contrato, respeitados o contraditório e a ampla defesa.
Comunicar ao setor competente as irregularidades detectadas passíveis de penalidades face ao descumprimento de obrigações contratuais.	Participar da elaboração do edital e contrato, providenciando os elementos técnicos.

Acompanhar a entrega dos benefícios aos empregados, quando previsto (vale transporte, vale refeição/alimentação, etc.)	Providenciar, em tempo hábil, os procedimentos necessários à prorrogação dos contratos em vigor ou a realização de nova contratação, de maneira a evitar a interrupção dos serviços contratados.
Nos casos de necessidade de sanção ou rescisão contratual, realizar representação junto ao setor competente fundamentando a explanação de motivos que justificam a solicitação.	Exigir a designação de preposto por parte da contratada.
Atestar as notas fiscais e encaminhá-las ao setor competente para providências quanto ao pagamento, assinalando a glosa no valor de fatura por serviços mal ou não executados. .	Promover reuniões com prepostos da empresa.
Avaliar a qualidade dos serviços executados, exigindo que a contratada mantenha condições e procedimentos de segurança e higiene.	Recebimento e providências das demandas de fiscais de contrato.
Acompanhar diariamente a presença dos empregados nos seus respectivos postos de trabalho, além de manter relação nominal dos contratados contendo nome, função, local de trabalho, endereço e telefone.	Verificar se a contratada está prestando os serviços com os padrões de qualidade exigidos pela contratada.
Verificar se o número de empregados alocados ao serviço pela contratada está de acordo com o contrato firmado.	Manter o registro atualizado dos contratos e respectivos aditivos, verificando o objeto, vigência, prazos de execução, locais de prestação de serviços, etc.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2006).

A partir da relação mostrada, percebe-se que as atribuições do gestor são direcionadas aos aspectos formais ligados aos elementos do contrato, já as atribuições do fiscal são em sua maioria de natureza operacional.

Uma pesquisa realizada pela Associação Nacional de Gestores de Contratos em 2007, obteve resultados apontando que 75% das empresas não utilizam metodologias para gestão de contratos (ANGC, 2009)

Segundo Alves (2012) a busca por práticas de gestão mais eficientes para a gestão de contratos deve estar amparada em um setor da administração que possua um aparato operacional e gerencial satisfatório. Isto inclui um quantitativo adequado de profissionais cujas competências devem estar alinhadas a função, treinamento e desenvolvimento de pessoal, softwares de controle, mecanismos de fiscalização, informações referentes ao controle de demanda, questões legais e econômicas.

No mesmo sentido, Gandolpho (2007) sustenta que processos complexos de terceirização, normas reguladores e legislações específicas acrescentam um elevado número

de cláusulas ao contrato, avaliado como ponto positivo para que seja dado ao procedimento a transparência necessária, porém aumenta sobremaneira a demanda por profissionais competentes.

A figura 01 apresenta as etapas envolvidas na formação de qualquer contrato, o gestor e fiscal de contratos estão presentes em todas estas etapas.



Figura 1: Etapas Genéricas da Formação de um contrato

Fonte: Proença et. al, 2011.

Segundo Yamashita (2007), de forma complementar, as principais ações para compor o que se entende por gestão de contratos são:

- Divulgar informações relativas ao contrato esclarecendo detalhes;
- Organizar o processo de possíveis mudanças do contrato;
- Gerenciar conflitos e disputas;
- Esclarecer possíveis interpretações a serem feitas sobre o contrato com o provedor de serviço;
- Realizar o controle e monitoramento do contrato, contrapondo o custo de monitorar com o risco do surgimento de problemas;
- Estabelecer e negociar melhores condições financeiras para serviços que venhas a surgir com os mesmos provedores;
- Controlar o valor acordado de terceirização, assim como os benefícios recebidos;
- Cultivar um bom relacionamento com o gerente de contrato do provedor.

A Gestão de Contratos possui um aspecto cíclico segundo Duarte (2005), na mesma direção, Cullen, Seddon e Willcocks (2005) asseguram que a terceirização tende a ter mais sucesso quando considerada como uma estratégia com ciclo de vida e não como uma transição única. Este conceito de ciclo de vida é formado por fases que são formadas por módulos, chamados de *building blocks*, que, por sua vez são compostos por atividades e metas.

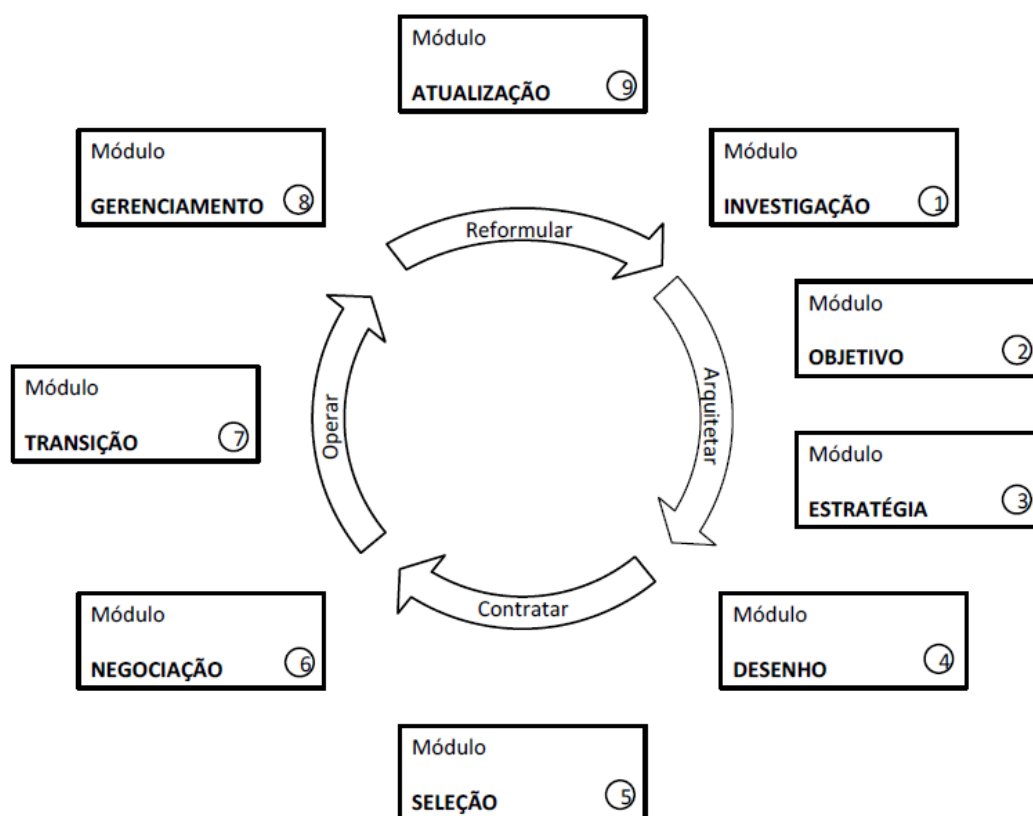


Figura 2: Ciclo de Vida de Terceirização: fases e módulos.

Fonte: Adaptado de Cullen, Seddon e Willcocks (2005).

O objetivo desta construção é determinar um modelo que estabeleça as atividades de processo fundamentais para a gestão de contratos. No ciclo de vida, o desempenho dos módulos é dependente de seus antecessores, sendo que o último módulo condiciona a próxima execução do ciclo. Desta maneira a tabela 4 detalha as fases do ciclo de vida.

Tabela 4: Detalhamento da Fases do Ciclo de Vida da Terceirização.

FASE DO CICLO	DETALHAMENTO
Fase de Arquitetura	Esta fase é a base para a concepção do contrato, a qual está relacionada aos módulos de investigação, objetivos, estratégia e projeto. Ao final dela, espera-se que a organização seja capaz de compreender suas necessidades de forma madura suficiente para divulgá-las ao mercado.
Fase de Contratação	O foco desta fase direciona-se a coleta e análise de informações do mercado e, principalmente, de potenciais fornecedores. A partir desta atividade, há a seleção de fornecedor(es) a negociação do acordo.
Fase de Operação	O contrato já foi concebido e está em execução. Assim, ele conduz a operacionalização e gestão do acordo tomado na fase anterior. É nesta fase que se pode constatar (ou não) resultados da estratégia, processos,

	documentos, e relacionamentos que foram projetados nos módulos anteriores. Os resultados emergentes dessa fase podem gerar desacordos e disputas, em que a solução deve ser negociada e acordada entre as partes.
Fase de Reformulação	O ciclo é reiniciado a partir da avaliação do desempenho e resultados dos módulos anteriores.

Fonte: Adaptado de Cullen, Seddon e Willcocks (2005).

Os autores afirmam que as empresas que conseguem executar a sequência prevista no modelo tendem a apresentar melhores resultados e menos problemas em comparação com aquelas que não o fazem.

4 GESTÃO DE COMPETÊNCIA

4.1 A Competência e suas definições

Barbosa e Bitencourt (2004) afirmam que o termo competência possui diversas abordagens e sistematiza um quadro com o levantamento de várias definições de competências, levando em consideração os estudos de diversos autores.

Tabela 5: Definições de competência.

AUTORES	DEFINIÇÃO
Becker et al (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.
Boog (1991)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.
Daher Junior (2007)	"Conjunto de habilidades (desenvolvidas) e aptidões (inatas) que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance".
Durand (1999)	"São conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos"
Hase et al. (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.
Magalhães (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.
Moscovici (1994)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em suas atividades”
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Fonte: Adaptado de Bittencourt & Barbosa, 2004 e Souza, *et al* (2008).

Através dos estudos realizados é possível afirmar que mesmo com a existência de distintos conceitos e abordagens sobre competência, um ponto é comum entre eles, o reconhecimento da contribuição do trabalho das pessoas e a sua contribuição para o alcance dos objetivos da empresa.

Este trabalho está apoiado na definição segundo Brandão e Guimarães (2001), cujo conceito de competência está baseado em um tripé de dimensões, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes.

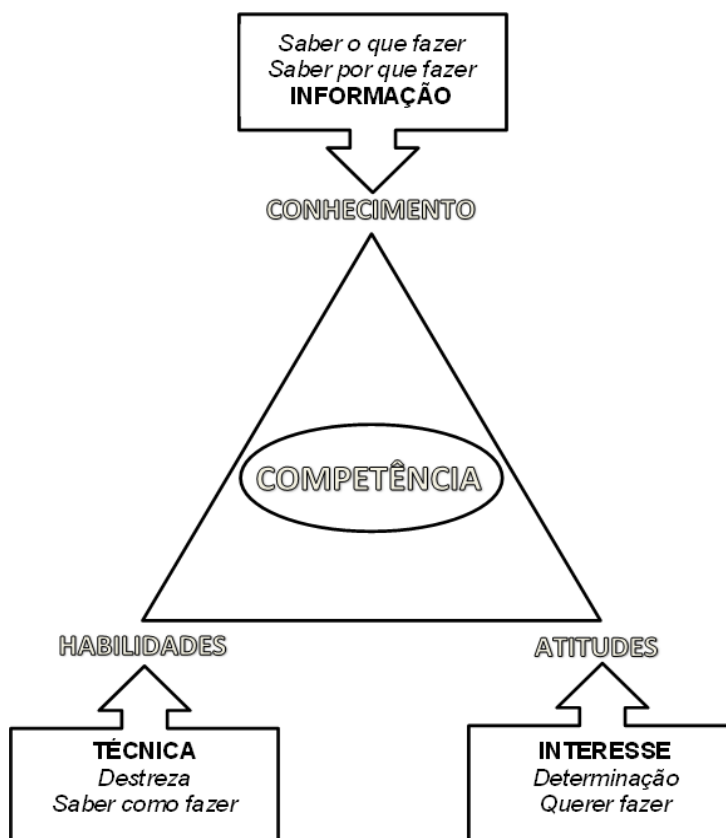


Figura 03 - Dimensões da Competência

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Segundo esta definição são apresentadas três dimensões da competência:

- O Saber o que fazer, saber por que fazer – conhecimentos: um conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo profissional;
- O Saber como fazer – habilidades: capacidade de agir de acordo com os processos predefinidos e objetivos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão;



- O Querer fazer – atitudes: aspectos efetivos e sociais ligado ao trabalho, identidade do profissional com os valores da empresa. Comprometimento e motivação para executar as atividades.

Na mesma linha de pensamento dos autores citados acima, a obra de Whiddett e Hollyforde (1999), defendem a abordagem do conceito de competências na gestão dos recursos humanos, utilizando-a na seleção, treinamento, avaliação e remuneração.

Para esses autores o conceito de competência está ligado ao:

- Detalhamento das tarefas e resultados, possibilitando medir a habilidade do profissional em obter o desempenho esperado pela empresa;
- Comportamento dos profissionais no ambiente de trabalho esperado pela empresa;
- Ou a associação dos dois anteriores.

Outra definição importante é a realizada por Leme (2005), que classifica as competências como técnicas e comportamentais que envolvem a personalidade do indivíduo. As competências técnicas são as que o profissional adquiriu ao longo da sua vida acadêmica, como conhecimento em línguas, formação e metodologias de trabalho. As competências comportamentais são as atitudes e comportamentos do profissional, são subjetivas e consideradas como aspecto diferencial, como por exemplo, criatividade, iniciativa, organização, flexibilidade, adaptabilidade e comunicação.

4.2 Gestão e Identificação de Competências para o Gestor de Contratos

Segundo Leme (2005) a Gestão de Competências é o processo de guiar os colaboradores a atingirem as metas e os objetivos da organização, através de suas competências técnicas e comportamentais. A Gestão de Competências pode ser simplificada em três etapas:

- Identificação das competências de que uma função precisa;
- Identificação das competências que o colaborador possui;
- Análise das informações anteriores, identificando o gap de competências e promovendo o treinamento para o desenvolvimento específico do colaborador.

O uso da gestão por competência está relacionado à avaliação de desempenho e também está presente em outras funções de Recursos Humanos, como a seleção e alocação de pessoal, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Leme (2005), em Gestão por Competências, a primeira etapa é definir os requisitos da função, que podem ser técnicos ou comportamentais.

As competências técnicas são as necessárias para o desempenho da função, como por exemplo, idiomas, sistemas informatizados, ferramentas e outros. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista técnico.

As competências comportamentais são aquelas que o profissional deve demonstrar como parte de seu diferencial competitivo e possui impacto direto em seus resultados, como por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco no cliente e em resultados, planejamento, organização, liderança e outras.

Os três pilares da competência, “Comportamento”, “Habilidades” e “Atitude” estão relacionados às competências técnicas e comportamentais, conectando as competências técnicas ao “saber o que fazer” e ao “saber como fazer”, e as competências comportamentais ao “querer fazer”, conforme a tabela 6.

Tabela 6: Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber o que fazer	Formação Acadêmica	Competências Técnicas
Habilidade	Saber como fazer	Experiência Profissional	
Atitude	Querer fazer	Atributos Pessoais	Competências Comportamentais

Fonte: Adaptado de Leme (2005).

Um grande desafio na área de Recursos Humanos é a identificação e mensuração dos comportamentos, pois diferentemente das competências técnicas, aquelas não são identificadas em currículos de candidatos.

Uma indagação comumente é feita, sobre a possibilidade de medir os comportamentos. Segundo o Dicionário Aurélio, “Comportamento é o conjunto das reações que se pode observar em um indivíduo”, sendo assim, se o comportamento pode ser observado, então conseguimos minimamente classificá-lo como sendo adequado ou não e ainda se pode ser melhorado ou não.

Segundo Rodriguez (2002), o processo de implementação da gestão de competências possui as seguintes etapas:

- Identificação das competências individuais, relacionadas aos comportamentos dos colaboradores.
- Identificação das competências específicas, relacionadas às áreas de conhecimento da empresa.

- Identificação das competências organizacionais existentes e a desenvolver na empresa.
- Desenvolvimento destas competências inicialmente definidas no nível estratégico da empresa, para todos os níveis organizacionais.
- Definição de ações a serem implementadas para eliminar os gaps de competências.
- Implementação do sistema de educação continuada a partir da determinação dos gaps encontrados.
- Correção das ações e até das competências, com base nos resultados obtidos em comparação com os objetivos estratégicos definidos.

De acordo com Leme (2005), a implementação da Gestão de Competências deve ser um processo participativo onde toda a organização deve colaborar. E deve ser levada a todas as funções da organização, porém não se deve cometer a injustiça de afirmar que é errada a sua implementação em apenas uma função, mas é fato que se trata de um processo incompleto e são diversos os motivos para tal realidade. Ele define a implementação nas etapas a seguir:

- Sensibilizar: etapa inicial do processo, se não for bem-sucedida pode leva-lo ao fracasso, é necessário apresentar os motivos da necessidade da implementação e motivar os colaboradores.
- Definir as competências organizacionais: etapa em que são definidas as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com Missão, Valores e Estratégia.
- Definir as competências de cada função: etapa em que se descrevem as funções e define quais competências organizacionais são necessárias à função e qual a intensidade.
- Identificar as competências dos colaboradores: etapa em que se identificam as competências existentes em cada colaborador para encontrar os gaps.
- Desenvolver os colaboradores: etapa do treinamento e desenvolvimentos dos colaboradores para eliminar os gaps encontrados.
- Acompanhar evolução/gestão por competências: etapa em que se mede a evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado.

Diversas definições e nomenclaturas podem ser encontradas na literatura, porém existe uma convergência em torno do pensamento de que a Gestão de Competências é orientada para a definição de competências empresariais e de seus colaboradores, incluindo as diversas camadas da organização. Desenvolvendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para a estratégia organizacional, adicionando capacidades e maximizando as existentes (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Pires et al (2005), é necessária a formação de servidores que possuam altos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes compatíveis com os cargos por eles



ocupados. Pires et al (2005) afirma que o mapeamento de competências fornece importantes subsídios para a gestão de recursos humanos nas organizações públicas, como auxílio na elaboração de concursos públicos, maior agilidade na seleção e alocação interna de servidores, definição de critérios claros para avaliação, auxílio na elaboração de planos de desenvolvimento e treinamento.

O mapeamento das competências possibilita a identificação de possíveis gaps de competências dos colaboradores, tornando possível a criação de programas de capacitação para o aprimoramento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes contribuindo para o crescimento organizacional.

5 CONCLUSÃO

O papel do Gestor de Contratos possui grande importância para que a qualidade nos serviços terceirizados seja assegurada, pois a sua atuação está diretamente ligada à execução plena do contrato por parte das empresas terceirizadas.

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

A Gestão de Competências é capaz de determinar com base nas atribuições da função de Gestão de Contratos e estratégia da organização, qual o perfil necessário para o agente público que poderá ser avaliado se o possui e com base nesta avaliação poderá receber treinamento específico, com o objetivo de aprimoramento de suas competências ou ainda a alocação de outro servidor que possua os requisitos.

Neste contexto a Gestão de Competências assume grande relevância tornando-se uma estratégia eficiente para promover e potencializar a capacidade do serviço público, o Decreto 5707/2006 especifica que a gestão de competências deve ser orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função dos servidores, com o intuito de alcançar os objetivos da instituição.

A aplicação da Gestão de Competências na Administração Pública não é um projeto realizável a curto prazo, existe ainda um longo caminho com obstáculos a se percorrer. Porém pode-se considerar que a sua implementação poderá trazer grandes benefícios à gestão de pessoas e consequentemente atender com maior qualidade as demandas da sociedade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE GESTORES DE CONTRATOS; BDO TREVISAN; ESCOLA DE NEGÓCIOS TREVISAN. 1º. **Estudo Nacional de Gestão de Contratos**. Outubro, 2009.

ALVES-ANDRADE, F.. Eficiência na gestão dos contratos administrativos. **Fórum de Contratação e Gestão Pública**, v. 9, p. 22-25, 2012.

- ALVES, L. S. Gestão e fiscalização de contratos públicos. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, n. 102, p. 60-69, out./dez. 2004.
- AQUINO GUIMARÃES, Tomas. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, 34(3), mai./jun. 2000. Acesso em: 08/01/2015
- BARBOSA, A. C. Q. & BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BATTAGLIO, R. P.; LEDVINKA, C. B. **Privatizing human resources in the public sector. In: Review of Public Personnel Administration**, v. 29, n. 3, p. 293-307, September 2009.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.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.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.7, n.3, p. 35-36, 2003.
- CULLEN, S.; SEDDON, P.; WILLCOCKS, L. Managing outsourcing: the life cycle imperative. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 4 No. 1, 2005.
- DUARTE, G. N. M. **Study of the process and problems of strategic outsourcing**. Tese de doutorado. Cranfield University, School of Industrial and Manufacturing Science. 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GANDOLPHO, Cibele. Domine o contrato. **Info Corporate**, São Paulo, p. 54-63, dez. 2007.
- GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello. **Sistema de Controle da Terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. 93f. Dissertação (Mestrado em Economia) Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- KETTL, D. F. **The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance**. Washington DC: Brookings Institution Press, 2000.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARTINS, R. A., **Princípios da Pesquisa Científica**. In: Miguel, P. A. C. Metodologia de pesquisa em engenharia e produção e gestão de operações. Cap. 1, 2 ed, São Paulo, Ed. Campus. 2012.
- PIRES, Alexandre Kalil, et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.
- PROENÇA, A.; SALLES, G.G.; LIPPI, M.; VIVAS, L.M. Um Estudo Prospectivo sobre Modelos de Contratos de Manutenção e suas respectivas implicações para a Gestão da Manutenção, **XXXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, out. 2011.
- SILVA, Guido Vaz. **Projeto e avaliação de serviços públicos locais orientados à efetividade: estudo de caso sobre uma intervenção em assentamento precário por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)**. 2013. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.
- YAMASHITA, E.C. **A identificação de práticas de gerenciamento de relações de terceirização no Brasil: estudo de caso de terceirização de serviços logísticos**, Dissertação de Doutorado em Engenharia de Produção, COPEE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.