

PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA: estudo com os servidores que atuam com compras públicas na Secretaria de Estado de Segurança Pública

ULISSES BEZERRA DA SILVA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

PRÁTICAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA: estudo com os servidores que atuam com compras públicas na Secretaria de Estado de Segurança Pública

1 INTRODUÇÃO

A publicação do artigo “Testing for Competence Rather than Intelligence”, de McClelland (1973), marcou o início dos estudos sobre competências, dando origem a um intenso debate entre psicólogos e administradores. Nesse contexto, passou-se a discutir que, enquanto a aptidão era vista como uma característica inata, o conhecimento se relacionava ao saber ou às técnicas necessárias para executar uma atividade, e as habilidades representavam a aplicação prática desses talentos e saberes (Argenta & Guimarães, 2023).

Desde então, as organizações passaram a valorizar cada vez mais os profissionais e a área de recursos humanos, inserindo-os em um cenário de decisões estratégicas que antes se restringiam a tarefas rotineiras e de controle (Bonder, Bouchard & Bellemare, 2011; Montezano & Petry, 2020). O conceito de Gestão por Competências (GC) ganhou destaque nesse contexto, ao propor a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias à organização, alinhando o perfil dos profissionais às demandas específicas de cada setor (Montezano & Petry, 2020).

No setor público, a abordagem da GC teve início na década de 1980 nos Estados Unidos e na Europa, mas somente ganhou um marco legal no Brasil com o Decreto Federal nº 5.707/06, que instituiu as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal (Silva & Navarro, 2019; Brasil, 2006). Essa iniciativa impactou a qualidade dos serviços e a rotina dos gestores, ao propor a criação de um ambiente sustentável que explorasse ao máximo as competências dos servidores (Montezano, Petry & Ramos, 2019). Entretanto, mesmo com os avanços, ela não se consolidou plenamente até que um novo decreto (nº 9.991/2019) revogasse o anterior, tornando sua aplicação opcional aos órgãos públicos federais (Brasil, 2019).

Ao longo desse período de quase duas décadas, diversas propostas surgiram propondo que a GC deve iniciar-se na formulação da estratégia organizacional, passando pelo mapeamento e desenvolvimento das competências até sua avaliação e retribuição (Brandão & Bahry, 2005; Cabral & Castro, 2019; Cristóvam & Bergamini, 2019). A condução das pessoas é apontada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como determinante para sustentar a boa governança, o que envolve a liderança para a formulação e a implementação eficaz de estratégias, valores e políticas. Nesse período, as principais dificuldades para a implementação efetiva da GC foram atribuídas à cultura organizacional, à ausência de uma gestão estratégica e às limitações legais que, na prática, incidiram majoritariamente sobre o treinamento e a capacitação (Silva & Mello, 2013).

Já com a promulgação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 – a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) –, a GC retoma seu protagonismo, tornando-se obrigatória em todos os órgãos públicos nacionais, uma vez que os Decretos supracitados regulamentavam apenas o governo federal. Dentro da Lei de compras públicas, que movimentava entre 10% e 15% do Produto Interno Bruto (PIB), reforça seu estratégico, não só mirando na eficiência econômica, mas também na importância de mecanismos que promovam a transparência, governança e o combate à corrupção (Brasil, 2021).

Após a discussão sobre as transformações legislativas e as diretrizes que vêm moldando a GC e a governança no setor público, é importante ilustrar como esses avanços se refletem em contextos reais e específicos, como por exemplo na Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas (SSP-AM). Desta forma, definiu-se como objetivo de pesquisa avaliar as práticas de gestão por competências e governança utilizadas na gestão das pessoas que conduzem as compras públicas no âmbito da SSP-AM.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender como as práticas de gestão por competências e governança são percebidas no cotidiano da organização, e contribuem para a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos, especialmente em um setor tão sensível quanto o de licitações. Ao analisar as práticas existentes, o estudo oferece subsídios para o desenvolvimento de políticas que potencializem o desempenho dos profissionais e a eficácia das compras públicas, alinhadas à Nova Lei de Licitações e Contratos.

Espera-se que os achados da pesquisa possam contribuir para o aprimoramento das práticas de governança e gestão por competências no setor público, fortalecendo a transparência, a eficiência institucional e a modernização dos processos administrativos, em alinhamento com os princípios estabelecidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão por competências

A evolução da gestão de recursos humanos, com ênfase nas competências dos colaboradores, reflete as exigências do ambiente competitivo contemporâneo, em que as organizações buscam modelos de gestão alinhados às suas metas, missão, visão e valores. Essa abordagem exige a definição, em termos qualitativos e quantitativos, da demanda por colaboradores e gestores, o que implica identificar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações, bem como avaliar esses perfis (Silva, 2022).

Durante muitos anos, o debate girou em torno das preposições “de” ou “por” competências, sendo ressaltado que o diferencial de desempenho no trabalho advinda justamente da presença desses elementos (Martínez, Moreno & Brage, 2014). Atualmente, entende-se que competências englobam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes/comportamentos – o mnemônico CHA – que compõem os atributos essenciais do trabalho, permeando processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho (Martins et al., 2023).

Os empregadores reconhecem que atitudes como comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade e habilidades interpessoais têm um papel crucial na performance dos colaboradores, além de contribuírem para a integração das atividades de recursos humanos às estratégias organizacionais, por meio de uma linguagem comum que reflete os valores e a missão da empresa (OCDE, 2019; Bonder et al., 2011).

A gestão de competências, embora integrada à gestão de pessoas, ultrapassa esse escopo ao considerar que características individuais, como personalidade e motivação, influenciam de forma decisiva os processos organizacionais. Nesse sentido, adota-se o termo em perspectiva ampliada, englobando tanto os esforços institucionais quanto as dimensões individuais e coletivas. Observa-se, contudo, que parte da literatura ainda associa tais práticas mais à qualificação do que à competência em sua concepção mais abrangente (Paiva & Melo, 2008)

As habilidades individuais, também conhecidas como habilidades humanas, referem-se à capacidade de um indivíduo se mobilizar para agir no contexto de seu trabalho. Trata-se de um conjunto de atributos pessoais e profissionais que conectam as características individuais às demandas organizacionais, gerando valor social e econômico (Carbone et al., 2009). Embora imprescindível, a competência individual, isoladamente, não garante a eficácia organizacional, devendo ser articulada a estratégias coletivas. reforçam essa perspectiva ao distinguir uma visão micro da competência, centrada no indivíduo, que pressupõe capacidade de adaptação, aprendizado contínuo, iniciativa e responsabilidade no ambiente organizacional, elementos fundamentais para a construção de capital intelectual e para o alinhamento das competências individuais aos objetivos institucionais (Fleury & Fleury, 2001; Ubeda e Santos, 2008).

Tais competências geram valor econômico à medida que os profissionais aplicam conhecimentos, habilidades e atitudes de forma articulada e contextualizada, vinculando-se diretamente à criação de vantagens competitivas e ao posicionamento estratégico da instituição, especialmente quando combinadas com processos organizacionais que potencializam

capacidades essenciais (Fleury & Fleury, 2001).

A interdependência entre competências individuais e organizacionais evidencia que a construção de competências organizacionais depende diretamente da valorização e do desenvolvimento das competências individuais.

2.2 A experiência no setor público brasileiro

Na administração pública federal, a gestão por competências consolidou-se como ferramenta estratégica para alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores aos objetivos institucionais. Instituída originalmente pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), que evidenciou a necessidade de políticas de recursos humanos adaptadas ao serviço público, sua abordagem evoluiu para o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), amparado pela Lei nº 13.005/2014 (PNE 2014–2024). A partir daí, passou-se a exigir ciclos contínuos de capacitação, mapeamento de competências e avaliação de desempenho, superando critérios uniformes de ingresso e estimulando o desenvolvimento ao longo da carreira (Silva & Mello, 2013; Brasil, 2024).

O arcabouço normativo foi reforçado por normativas complementares, como a Resolução CNJ 192/2014 e o Acordo de Resultados do CNMP, além do Acórdão TCU 3023/2013, que destacaram a importância de governança integrada na gestão de pessoas. Esses instrumentos instituíram mecanismos de feedback, planos de capacitação e matrizes de responsabilidade, promovendo maior transparência e responsabilidade na escolha e na avaliação dos servidores (Mendonça & Fernandes, 2021).

Em 2019, o Decreto nº 9.991 revogou a obrigatoriedade formal do PNDP, revelando a disparidade de maturidade entre órgãos e a necessidade de consolidar a cultura de aprendizagem contínua. Apesar de não mais compulsório, o modelo de certificações e treinamentos manteve-se em alta em agências como ANAC e ANATEL, que estruturaram com sucesso seus sistemas de competências, enquanto outras — como ANEEL e ANS — relataram descontinuidades e fragilidades na governança de pessoas (Carbone et al., 2016; Alves & Charles, 2023).

A implementação prática costuma seguir um ciclo de três etapas: (1) mapeamento e diagnóstico de competências — incluindo análises de contexto e entrevistas com gestores; (2) desenvolvimento e certificação — por meio de programas de treinamento modulares e aprendizagem on-the-job; e (3) monitoramento e avaliação contínua — com indicadores de desempenho e painéis de governança. Essa abordagem tem se mostrado eficaz para integrar competências situacionais — como adaptabilidade e colaboração — às exigências de um serviço público cada vez mais dinâmico (Montezano & Petry, 2020; Getha-Taylor et al., 2016).

Por fim, mudanças recentes, como a adoção do trabalho remoto, impuseram novos desafios à gestão por competências: requer-se agora avaliar o desempenho em ambientes virtuais e desenvolver habilidades digitais e de autogestão. Assim, a GC no setor público brasileiro avança, mas continua demandando investimentos em cultura organizacional e governança de pessoas para enfrentar as transformações do mundo do trabalho.

2.3 Governança Pública

O conceito de governança corporativa, quando trazido para a esfera pública, reflete diretamente nas responsabilidades do governo, em especial o poder executivo. O governo é encarregado do planejamento, direção e controle das operações do setor público. Por outro lado, o legislativo tem o papel de garantir que o governo seja responsabilizado por suas ações, utilizando ferramentas como auditorias e relatórios elaborados pelos auditores legislativos (Rodrigues et al., 2020). Assim, a governança pública envolve sistemas de prestação de contas, com a atuação dos Tribunais de Contas, responsáveis por garantir que os processos sejam transparentes e eficientes (Pascoal & Oliveira, 2019).

Enquanto a gestão tem viés de realizador, a governança atua principalmente no direcionamento nas ações, com fundamentos em evidências e focado principalmente nos

interesses das partes interessadas, conforme ensina o TCU (2020). Dentro dessa estrutura, a experiência brasileira do TCU oferece um valioso referencial, com o desenvolvimento de três mecanismos de governança que abrangem práticas humanas e comportamentais essenciais para garantir resultados eficazes. Esses mecanismos são: liderança, estratégia e controle, sendo fundamentais para assegurar que indivíduos íntegros, capacitados e competentes liderem os processos organizacionais em busca de resultados satisfatórios para as partes interessadas (TCU, 2024).

Na década passada houve o primeiro esboço legal no sentido de definir a governança, tal marco aconteceu no artigo 2º, inc. I do Decreto n.º 9.203/2017, o qual descreve-se in verbis:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;. (Brasil, 2017, on-line).

No contexto das contratações públicas, a NLLC introduz fortemente a ideia de planejamento das contratações como uma fase interna do processo licitatório, a partir de documentos formuladores de demanda (DOD), um Plano de Contratações Anual (PCA), Estudos Técnicos Preliminares, Pesquisa de Preços e Termo de Referência(TR)/Projeto Básico (PB). Estes instrumentos não apenas justificam a necessidade da contratação, como também detalham os requisitos, especificações do objeto, estimativas de valor e quantidade (Camarão & Chrispim, 2016; Costa, Braga & Andrioli, 2017).

Para que esses instrumentos de planejamento sejam eficazes, é fundamental que as equipes responsáveis possuam as competências necessárias para executar essas tarefas com precisão. Garantir que cada etapa do planejamento e da execução seja conduzida de acordo com os requisitos e especificações do objeto, bem como com as estimativas de valor e quantidade, é um passo crucial para garantir a transparência e a conformidade com os normativos vigentes. Esses documentos são essenciais não apenas para a clareza do processo licitatório, mas também para o fortalecimento da governança pública (Camarão & Chrispim, 2016).

De um lado a legislação integra essas diretrizes de governança e integridade, reforça o compromisso da Administração Pública com práticas que assegurem maior eficiência, lisura e responsabilidade na condução dos processos de contratação, de outro a gestão por competências se consolida como ferramenta estratégica essencial à profissionalização das compras públicas, ao passo que a segregação de funções e a política de integridade atuam como mecanismos de controle interno e prevenção de irregularidades. Com isso, a Lei não apenas reestrutura os procedimentos formais, mas também impõe uma mudança de paradigma na cultura organizacional dos entes públicos, exigindo a adoção de critérios objetivos de designação e atuação dos agentes públicos envolvidos nas contratações, com vistas à conformidade, à transparência e à promoção do interesse público (Santos Carvalho et al., 2022).

Numa perspectiva mais prática, as compras públicas, contratações ou licitações podem ser entendidas como um dos mecanismos utilizados pela administração pública para atender as necessidades de aquisições e contratação de bens e serviços (Ferreira, 2021). Ao garantir que as contratações sejam realizadas de forma planejada e estratégica, esses instrumentos promovem uma gestão mais eficiente dos recursos públicos.

Além disso, ajudam a mitigar riscos e evitar compras inadequadas ou desnecessárias (Farias, 2024). Dessa forma, ao integrar o planejamento estratégico e a governança pública, a NLLC contribui diretamente para o fortalecimento da administração pública, assegurando que as aquisições sejam tecnicamente embasadas, economicamente vantajosas e alinhadas aos objetivos do órgão público (Barbosa & Amaral, 2024; Farias & Jerónimo, 2024).

Embora a governança traga um conjunto de elementos e ferramentas que convergem para a correta utilização de recursos públicos, diminuem os riscos das contratações, introduzem o aspecto de responsabilidade dos agentes e o alinhamento das aquisições com o planejamento

estratégico do órgão, esses processos exigem que as pessoas sejam competentes para se adaptarem e executarem as tarefas necessárias para consecução desses objetivos (Brito Alexandre, 2020).

Nesse cenário, a competência (conhecimentos, habilidades, atitudes) dos agentes públicos torna-se elemento central para a construção de soluções inovadoras, mitigação de riscos e superação das limitações impostas por um sistema ainda excessivamente formalista e burocrático. Afinal, os agentes públicos serão protagonistas em todas as fases do processo de contratações, do cumprimento da legislação e da implementação dos mecanismos de governança.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória-descritiva, documental, através de estudo de caso com o objetivo de promover o esclarecimento e a compreensão profunda do fenômeno em estudo.

A escolha da SSP-AM como o local de estudo se justifica pela complexidade e relevância de sua gestão, especialmente no contexto das compras públicas. O estado do Amazonas, com sua vasta extensão territorial de 1.571.000 km², em sua maioria áreas de difícil acesso, oferece um cenário desafiador para a implementação de práticas eficazes de governança. A Secretaria, como instituição responsável pela segurança pública, lida com questões estruturais significativas, que tornam a gestão de recursos e a transparência nos processos de compras ainda mais cruciais (IBGE, 2025).

Ao focar a pesquisa na SSP-AM, este estudo visa analisar as práticas dentro de um contexto real, onde as dificuldades operacionais e logísticas exigem uma gestão adaptativa e eficiente, permitindo explorar como pode ser aplicada de maneira eficaz em uma instituição pública que enfrenta desafios regionais únicos, com o objetivo de aprimorar o processo de compras públicas e fortalecer a governança interna. O estudo se propõe, assim, a contribuir para a compreensão de como práticas de governança podem ser adaptadas para melhorar a administração pública em contextos específicos e desafiadores como o do Amazonas.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A) com gestores envolvidos diretamente nos processos de compras, garantindo uma visão holística e detalhada das práticas utilizadas na gestão por competências. A técnica de entrevista semiestruturada caracteriza-se pelo uso de um roteiro-guia, que orienta o entrevistador durante a condução da conversa. Trata-se de uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, justamente por equilibrar direcionamento e abertura para a exploração de aspectos emergentes (Zanella, 2009).

A análise dos dados coletados será realizada com base nos princípios da análise de conteúdo (Bardin, 2016). A fim de sistematizar os resultados da pesquisa, foi realizado um paralelo com as políticas de gestão de pessoas, para sistematizá-los em sete eixos temáticos similares aos processos de recursos humanos adotados pela doutrina majoritária. Os itens foram elaborados em função de adaptação de um construto idealizado e validado por Souza (2018) divididas em: Eixos temáticos (processos de gestão de pessoas); Subeixos temáticos (Subprocessos de gestão de pessoas), conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação entre eixos temáticos e subeixos temáticos

Eixos temáticos	Subeixos temáticos
Agregação ou suprimento de servidores	- Modalidade de ingresso (recrutamento) - Possibilidades de seleção por competências - Adequação do perfil profissional
Aplicação de servidores	- Lotação inicial - Movimentação interna - Número de servidores

Clareza de atribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Integração - Clareza das atribuições - Perfil ideal (CHA)
Desenvolvimento de servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em capacitações - Adequação do plano de capacitação - Políticas de retenção e incentivos
Compensação ou retenção de servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração - Fatores para valorizar competências
Monitoramento ou controle de servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento sistemático - Uso de informações para gestão - Avaliação de desempenho - Fatores internos ou externos
Governança e processos de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Clima organizacional e governança - Mapeamento de competências - Banco de dados de gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Souza (2018, p. 96).

Por ser uma temática que envolve a análise das pessoas e como elas se envolvem com as necessidades das organizações, os eixos temáticos desta pesquisa foram previamente definidos e estão relacionados às diversas políticas e práticas necessárias para a gestão de pessoas envolvidas nas compras públicas no âmbito da Administração Pública Estadual.

A delimitação temática considera os desafios específicos enfrentados pela gestão estadual na condução de processos licitatórios e contratações públicas, especialmente em contextos que demandam eficiência, legalidade e transparência (Souza (2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para estruturar a apresentação e discussão dos resultados, foram definidos previamente sete eixos temáticos, que organizam os aspectos centrais investigados nos processos de gestão de pessoas. A partir deste ponto, os resultados serão apresentados e analisados conforme esses eixos, compondo a resposta ao objetivo da pesquisa.

4.1 Análise do Eixo - Agregação ou suprimento de servidores

Os trechos das entrevistas revelaram que as modalidades de ingresso na SSP-AM para os servidores que atuam nas compras públicas são variadas, predominando o concurso público e as nomeações em cargos comissionados. No entanto, observa-se que a adequação do perfil profissional às demandas específicas da área nem sempre é garantida, havendo relatos de servidores desenvolvem suas competências no trabalho, sem uma preparação formal prévia. Dessa forma, observando as necessidades específicas para atuar com as compras públicas evidenciou-se que os processos de ingresso de servidores na SSP-AM são predominantemente marcados pelo concurso público para efetivos, mas coexistem outras formas de contratação, como cargos comissionados, temporários e estagiários, compondo um ambiente organizacional de grande heterogeneidade de vínculos. Essa convivência, embora traga diversidade de experiências, também apresenta desafios para a implementação de uma gestão por competências estruturada e integrada.

Percebe-se que ainda não são disseminados os conhecimentos e importância da gestão por competências no momento da agregação de novos servidores, uma vez que tanto a Lei de Licitações utilizada como paradigma da pesquisa, quando a lei de ingresso (Lei Geral dos Concursos Públicos) publicada em 2024 já prevê futuras, as GC como ferramenta referencial para gestão das pessoas. Ademais, os próprios servidores apontaram a necessidade de maior rigor técnico nos critérios de seleção e de adequação do perfil profissional ao contexto especializado das contratações públicas, conforme exigências da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021). A presença de múltiplos tipos de vínculos, somada à ausência

de processos formais de mapeamento e integração por competências no momento da agregação de novos servidores, reforça a necessidade de aprimorar os mecanismos de planejamento e gestão estratégica de pessoas no setor de compras da SSP-AM. A seguir trechos das entrevistas:

“a entrada é por concurso público ou através de indicação..” (S2); “ entrei na instituição através de estágio e consegui crescer profissionalmente para outros tipos de vínculo.” (S3)

“A atuação em“compras públicas necessita de pessoas que sejam envolvidas na segurança pública.” (S1); “eu já tinha experiência na área de compras públicas.” (S2)

“Como sugestão de adequação ao modelo vigente proponho análise curricular, cursos realizados, experiência e entrevista.” (S1); “existe uma excelente oportunidade de incentivar formas de ingresso através de estágio ou contrato temporário (S3); “Testes de conhecimento técnico acerca das plataformas que são utilizadas acerca da legislação que aí tem que dominar.” (S4).

Observou-se também que além dos conhecimentos em licitações, o que por si só já é um requisito que exige um rol elevado de competências, ainda é fundamental que as equipes (ou parte) tenham conhecimento de segurança pública e áreas afins para contratarem equipamentos, insumos e serviços que atendam as necessidades da área finalística.

4.2 Análise do Eixo - Aplicação dos servidores

No eixo Aplicação, observou-se que a lotação inicial dos servidores na área de compras públicas da SSP-AM nem sempre segue critérios estruturados de perfil ou competências, sendo em alguns casos atribuída de forma informal ou por conveniência administrativa. Os relatos indicam também que a movimentação interna entre setores ocorre, mas nem sempre com base em avaliação de competências, o que pode impactar a efetividade das equipes. A seguir trechos das entrevistas:

“[...] todos têm o ciclo completo do trabalho desenvolvido.” (S1)

“a movimentação de servidores acontece, mas nem sempre com critério técnico.” (S2)

“O número de servidores admitidos tem sido suficiente para atender à demanda de compras.” (S3); “O setor que tem um quantitativo suficiente para a execução do trabalho” (S4); “[...] não é suficiente se fosse para atender toda demanda do sistema de segurança necessária.” (S1).

Analisando de forma transversal com o bloco anterior, percebe-se a convivência de profissionais com diferentes tipos de vínculo contratual no ambiente de trabalho: servidores efetivos concursados, ocupantes de cargos comissionados, servidores temporários e estagiários. Essa diversidade, embora enriqueça as equipes, também gera desafios para a gestão por competências, especialmente na padronização de processos, na gestão do conhecimento e na manutenção de uma cultura organizacional coesa. Por fim, os entrevistados apontaram que o atual contingente de pessoal aponta para o número ideal, entretanto, se for executar um cenário ideal para a realidade do sistema de segurança torna-se insuficiente para atender às crescentes demandas do setor de compras, o que reforça a necessidade de planejamento estratégico para a alocação de recursos humanos, considerando não apenas o número de servidores, mas também a adequação das competências ao perfil das atividades desempenhadas.

4.3 Análise do Eixo - Clareza das atribuições

Ficou evidente que o processo de integração é heterogêneo e pouco sistematizado, não sendo observado pelos participantes um programa institucional formalizado que contemple todos os tipos de vínculos (estagiários, temporários, efetivos e comissionados). Apesar disso, a maioria das respostas apontaram para o modelo em que a ambientação acontece de forma espontânea e promovida pelos colegas, o que pode ocasionar um maior tempo de adaptação e não trazer segurança para os novos servidores (Souza & Tozetti, 2017).

Entretanto, em contraste com a percepção dos entrevistados, a pesquisa documental identificou a existência de um manual de integração bem estruturado, contendo informações estratégicas, como missão, visão e valores da instituição, além de orientações sobre o

funcionamento do órgão, rotinas, direitos, deveres e demais aspectos relevantes. Esse achado sugere que, embora o material exista, sua divulgação e utilização prática parecem não estar suficientemente difundidas entre os servidores, o que pode limitar seu potencial de apoiar efetivamente os processos de integração.

Foi apontado por um outro entrevistado sobre as possibilidades que os recursos digitais trazem para esse momento, podendo ofertar cursos em plataformas de ensino (como o Portal da Escola Nacional de Administração Pública). Portanto, há uma oportunidade importante de avanço estruturar um Programa de Integração Institucional, que seja padronizado e aplicável a todos os tipos de contratação, com conteúdos que abordem: A missão, visão e valores da instituição; Estrutura organizacional e fluxos de trabalho; Princípios e regras das compras públicas e contratações; Ferramentas de gestão por competências e governança; Políticas e práticas de gestão de pessoas. No geral, mesmo que de maneira informal, o modelo atual aponta para a designação de um tutor ou padrinho para cada novo servidor durante os primeiros dias, para facilitar a adaptação, promover a integração social e reduzir o tempo de aprendizado informal. A seguir trechos das entrevistas:

“[...] você vai conhecer os setores onde você vai se ambientar com os seus novos colegas” (S1); “[...] adaptar a essa nova realidade de compra” (S2); “Os servidores novos recebem um apoio dos servidores antigos.” (S3).

“a partir da lei delegada 123 de 2019, há essa atribuição de que os cargos de liderança devam ter nível superior.” (S1); “Profissional deve ser proativo e aprender a trabalhar com prazos” (S2); “A descrição das atribuições não é algo público e acessível a todos, uma vez que as atribuições atuais exigem atualização constante dos servidores.” (S4).

“De forma geral os servidores nunca chegarão a um novo setor com 100% das competências necessárias para a vaga.” (S1); “[...] isso poderia ser minimizado com a implementação de descrição de competências dos cargos; “[...] poderia existir uma maior especificação a respeito do perfil.” (S3); “A maioria dos profissionais que chegavam necessitavam desenvolver habilidades gerais, como comunicação, informática e conhecimento legislativo.” (S4); “O fato de realizar compras para o sistema de segurança é algo diferente, pois envolve um conhecimento geral de licitações, mas bem específico dos insumos e equipamentos de segurança.” (S2).

No subeixo clareza de atribuições, embora os discursos apontem para um cenário que haja avanços recentes quanto à formalização de critérios para alguns cargos de chefia, com exigência de formação mínima e comprovação de experiência, o processo de definição e comunicação das atribuições ainda apresenta aspectos a serem aprimorados. Observa-se que, na prática, parte das atividades desempenhadas pelos servidores é aprendida de forma experiencial, sendo comum a ausência de um documento ou roteiro formal que descreva claramente as funções de cada cargo.

Quanto ao perfil dos servidores que ingressam no setor, normalmente o perfil não é tão aderente às exigências, o que é comum no serviço público (Custódio, 2013). É comum o ingresso de profissionais sem experiências prévias e oriundos de outras áreas ou em contextos distintos. Dessa forma houve consenso sobre o papel do treinamento para desenvolver novas competências necessárias à atuação com as compras públicas.

4.2 Análise do Eixo - Desenvolvimento de servidores

A análise do eixo sobre o desenvolvimento de servidores indica que, embora existam capacitações relevantes ofertadas, ainda há espaço para aprimoramento tanto na participação quanto na adequação do planejamento das ações formativas (Quadro 8). As capacitações têm contemplado conteúdos técnicos essenciais para a atuação na área de compras públicas, como legislação de licitações, contratos e principalmente com os aspectos específicos da segurança pública, além de ferramentas de gestão e controle.

Pode-se observar também que houve o engajamento de servidores em programas de capacitação, o que reforça o potencial de disseminação do conhecimento internamente. O órgão direciona esforços em busca de um planejamento mais robusto e estratégico, com ampliação de

investimentos em educação continuada, especialmente nas competências relacionadas às atitudes. A seguir trechos das entrevistas:

“A escola de governo tem demonstrado grande avanço na oferta de cursos.” (S1);
“Tivemos acesso a vários cursos muito proveitosos [...] relacionados às atividades necessárias ao setor.” (S4).

“Foi captada a informações que as capacitações estão sendo adequadas de conhecimento, estão evoluindo nas habilidades e existe uma lacuna maior nas atitudes.” (S3); “As capacitações estão alinhadas com as necessidades pois fizemos cursos relacionados à legislação de licitações e contratos e também em temas da área de segurança pública.” (S4).

4.2.5 Análise do Eixo - Compensação ou retenção de servidores

Como a remuneração segue uma estrutura tabelada, sem diferenciação por desempenho, é definida por Leis e Decretos, os relatos dos participantes apontam limitações no modelo atual de remuneração do estado, haja vista que o órgão sozinho não tem autonomia para dirimir sobre esse aspecto.

Essa configuração dificulta a valorização de profissionais mais produtivos e compromete a atração e retenção em áreas como tecnologia, onde os salários de mercado são mais competitivos. Também foram citadas distorções salariais entre diferentes tipos de contratação e a ausência de políticas que reconheçam efetivamente a dedicação e a competência individual. Esses aspectos reforçam a importância de aprimorar práticas de valorização e reconhecimento para fortalecer a motivação e o desempenho das equipes.

A opinião sobre a valorização das competências foi que poderia ser aprimorada por meio de mecanismos formais e transparentes de reconhecimento. Entre as propostas, destacam-se a criação de indicadores específicos por setor, como metas de produtividade, acompanhamento de processos e resultados alcançados. Também foram mencionadas iniciativas não financeiras, como reconhecimento público, flexibilização de horários e incentivos à qualidade de vida, que poderiam promover um ambiente mais motivador.

O sistema estruturado de avaliação de desempenho foi apontado como um entrave atual, limitando ações de valorização alinhadas às competências e aos resultados efetivamente entregues pelos servidores. As políticas de retenção e incentivos no contexto analisado apresentam características predominantemente informais, com foco em estratégias alternativas para motivar os servidores diante das limitações legais e orçamentárias da administração pública. Práticas como concessão de folgas, ambiente de trabalho colaborativo e reconhecimento verbal pelo desempenho foram destacadas como importantes para estimular o engajamento e minimizar a rotatividade.

A boa convivência no ambiente de trabalho foi apontada como um fator relevante para a permanência dos servidores, especialmente em um cenário em que parte da força de trabalho é formada por cargos comissionados, estagiários e temporários. Iniciativas como participação em eventos externos, valorização de desempenho individual e reconhecimento não financeiro, como “funcionário do mês” ou práticas similares, foram sugeridas como mecanismos capazes de reforçar o sentimento de pertencimento e propósito entre os servidores. Observa-se ainda que, apesar da existência de rotatividade em determinados vínculos, houve relatos de maior estabilidade em algumas equipes, associada justamente à presença de uma gestão próxima e práticas de reconhecimento contínuo. A seguir trechos das entrevistas:

"Atualmente [...] a remuneração é tabelada" (S1); "Não há autorização legal para diferenciar salários por produtividade." (S1); "Alguns estilos de contratação têm salários desatualizados." (S3).

“ [...] o funcionário do mês, o destaque do mês [...] esse destaque do mês poderia entrar numa lista de gratificação [...]” (S1); “[...] o atingimento de metas. [...] Os servidores que atingem as metas já seriam remunerados.” (S2); “Inclusive utilizou-se um comparativo com outros órgãos, como alguns Tribunais de Justiça, por exemplo, que realizam rateio do arrecadado” (S2); “Setor específico poderia fazer uma análise

das atribuições do cargo [...] por exemplo, quantos processos foram realizados naquele mês? Quantos processos foram iniciados? Quantos estão em execução?” (S3); “Poderia haver um procedimento, um modelo para medição dos desempenhos individuais” (S4)

“folgas e valorização no ambiente de trabalho”, reforçando a importância do servidor. (S1);

A rotatividade em cargos comissionados é um desafio, por isso o ambiente de trabalho cooperativo e o reconhecimento informal são estratégias para retenção. Iniciativas como “funcionário do mês”, medalhas ou placas são vistas como formas simples e eficazes de motivação. A gestão procura reconhecer o desempenho de estagiários, promovendo-os a cargos temporários e, eventualmente, comissionados, além de incentivar a participação em eventos externos.

Mesmo que informal, o reconhecimento por meio de convites para eventos e parabenizações é uma prática percebida como positiva. Parabenizar os funcionários pelo desempenho financeiro e pela entrega de resultados é uma prática simples que gera impacto positivo. Um ambiente de convivência saudável e a valorização do trabalho são fatores relevantes para a retenção de servidores, sobretudo daqueles sem estabilidade. A compreensão do impacto do próprio trabalho na entrega de políticas públicas à sociedade é percebida como fator motivacional significativo.

4.2.6 Análise do Eixo - Monitoramento e avaliação de desempenho

Os entrevistados destacaram a importância de um monitoramento sistemático do desempenho dos servidores, reconhecendo que uma avaliação contínua pode contribuir para a gestão mais efetiva das equipes. No entanto, ressaltaram a necessidade de um olhar sensível e humano no processo, considerando que aspectos pessoais podem afetar temporariamente a produtividade e que o suporte institucional, como encaminhamentos para assistência social ou psicológica, também é relevante. Foi apontada ainda a carência de instrumentos e informações precisas sobre a força de trabalho, o que impacta negativamente na tomada de decisões gerenciais e na alocação estratégica de servidores.

Observou-se que, recentemente, a SSP-AM tem buscado avanços, como a implementação de sistemas de cadastro atualizados e a exigência mínima de capacitação anual, com vistas a qualificar o processo de gestão e acompanhamento dos servidores. A prática de avaliar e monitorar os servidores de forma contínua e estruturada foi considerada essencial, tanto para o desenvolvimento das equipes quanto para a melhoria dos processos institucionais.

Observou-se que a avaliação de desempenho, no contexto analisado, ainda carece de formalização e sistematização. Embora alguns gestores realizem acompanhamentos informais, baseados na entrega de resultados e no desempenho cotidiano dos servidores, não há, em geral, processos estruturados e regulares para avaliação. Em algumas unidades, a avaliação é percebida de forma subentendida, por meio de movimentações internas ou pela própria autoavaliação dos servidores. Além disso, foi apontada a importância de adotar ciclos avaliativos mais curtos, que permitam um acompanhamento mais próximo da evolução das competências e da produtividade, respeitando também as fases pessoais dos servidores.

A ausência de um modelo institucionalizado de avaliação limita o potencial de desenvolvimento individual e dificulta a identificação de necessidades formativas, o que reforça a relevância de avançar na construção de práticas mais consistentes e humanizadas de gestão do desempenho.

Os resultados indicam que múltiplos fatores internos e externos impactam o desempenho dos servidores nas atividades de compras públicas. Entre os fatores internos, destacam-se questões pessoais e emocionais, como dificuldades financeiras, problemas familiares e saúde mental, que influenciam diretamente a motivação e a produtividade. No

campo dos fatores organizacionais, são mencionadas mudanças de gestão, movimentações internas não estratégicas, falta de clareza nas metas, falhas de comunicação e demora nas definições da alta gestão, que geram insegurança e dificultam o andamento das atividades. A ausência de registros formais desses fatores reforça a necessidade de um olhar mais atento e humanizado na gestão de pessoas, que considere o contexto vivido pelos servidores e busquem mitigar esses impactos por meio de práticas mais estruturadas e sensíveis. A seguir trechos das entrevistas:

“Precisa ter um lado sensível de compreender o que ele está passando e até mesmo poder ajudá-lo.” (S1).

“Processos mais complexos são atribuídos a servidores com maior responsabilidade e preparo.” (S1); “Embora existam movimentações, não há um processo formalizado de avaliação de desempenho; a avaliação ocorre de maneira implícita.” (S3); “A avaliação pessoal é baseada no cumprimento das atribuições e no cumprimento de prazos estabelecidos.” (S3); “O acompanhamento da produtividade dos servidores é realizado de forma contínua e cotidiana, de maneira informal.” (S4).

No geral as atividades mais complexas são repassadas para os profissionais com maior grau de aptidão e maturidade e as avaliações de desempenho. (S2); A percepção é de que existe um processo de avaliação, porém este não é formalizado e institucionalizado. (S3); O acompanhamento das entregas é realizado com base nas atribuições e prazos, de forma individual. (S4)

"Salário, problemas familiares em casa, depressão [...] metas muito altas pra bater." (S2); "Mudanças de servidores"(S3).

"Mudança da alta gestão [...] não há continuidade nos projetos ou na forma de trabalhar" (S3).

Também foram mencionados fatores como, dificuldades financeiras, gestão pessoal, gestão humana, fatores gerenciais, como delimitação de metas e também problema de comunicação que interfere no andamento das atividades.

4.2.7 Análise do Eixo - Governança e processos de gestão de pessoas

O clima organizacional nos setores analisados é, em geral, percebido de forma positiva pelos participantes, que destacam um ambiente acolhedor, cooperativo e motivador. Há esforços conscientes dos gestores para promover um espaço de trabalho em que os servidores se sintam valorizados e confortáveis, por meio de práticas como celebração de datas comemorativas e construção de relações interpessoais baseadas na confiança e no respeito mútuo. A relação com os sindicatos, por sua vez, mostra-se pouco presente no cotidiano dos departamentos, sem interferências ou pressões que impactem as dinâmicas internas. Essas percepções reforçam a importância de um ambiente organizacional saudável para a retenção e o engajamento dos servidores.

Os entrevistados apontaram que não há um mapeamento institucionalizado de competências na SSP-AM. De maneira geral, relataram a ausência de processos formais e estruturados que possam orientar, de maneira sistemática, o levantamento e a gestão das competências dos servidores. Embora tenham sido mencionados movimentos recentes voltados à capacitação, esses esforços ainda não configuram um mapeamento formal e completo das competências, contemplando conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, confirma-se, pelas falas, que não há atualmente um processo sistemático de mapeamento de competências em vigor no órgão.

Os entrevistados indicam que não há, atualmente, um banco de dados institucionalizado para a gestão de pessoas na SSP-AM. As iniciativas existentes ocorrem de forma individual e não sistematizada. Os participantes destacam que um banco de dados adequado deveria contemplar informações sobre formação acadêmica, experiências profissionais, cursos realizados, perfil comportamental e avaliação de desempenho. Também enfatizam que o acesso

a essas informações deve ser restrito a gestores e níveis estratégicos, preservando a privacidade dos servidores. A ausência desse recurso é percebida como uma limitação para o planejamento e a gestão estratégica de pessoas. A seguir trechos das entrevistas:

"[...] Os funcionários se sintam bem e queiram continuar trabalhando." (S1);
 "[...] comemorar aniversários, datas comemorativas [...] para que os funcionários se sintam em casa." (S1); "O clima está maravilhoso." (S4);
 "Não há envolvimento com os sindicatos, pelo menos não chegou ao departamento" (S1); "Não existe pressão de sindicato no departamento." (S2).

Os entrevistados apontam diversas sugestões para aprimorar os processos de gestão de pessoas na SSP-AM. Entre elas, destacam-se a implementação de avaliações de desempenho mais frequentes e estruturadas; a realização de processos de integração mais formais e consistentes; a análise prévia do perfil dos servidores antes da lotação nos departamentos, de modo a garantir um melhor alinhamento entre competências e demandas; a definição mais clara das atribuições por tipo de contrato; e a necessidade de estratégias que fortaleçam a motivação, reforçando o papel dos servidores na entrega de políticas públicas. Também foi mencionada a importância de criar critérios objetivos para reconhecimento e progressão e de fortalecer a comunicação interna sobre processos e expectativas. De modo geral, as sugestões refletem a busca por uma gestão de pessoas mais estratégica, transparente e alinhada às necessidades institucionais e individuais.

4.3 Aspecto da Governança e Gestão por Competências

De forma geral a gestão por competências e a governança pública são abordagens complementares e interdependentes no fortalecimento da capacidade estatal. Enquanto a governança busca assegurar que a organização atue de forma ética, estratégica e orientada a resultados, a gestão por competências promove os meios para que as pessoas, elementos centrais da governança, desenvolvam e mobilizem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à concretização desses objetivos (TCU, 2020)

A liderança, um dos mecanismos fundamentais da governança, requer competências específicas para inspirar, comunicar diretrizes estratégicas e promover um ambiente de integridade e inovação. Por sua vez, a gestão por competências, ao alinhar o desenvolvimento dos servidores às necessidades estratégicas da instituição, contribui diretamente para práticas de liderança eficazes, processos decisórios mais qualificados e um controle mais efetivo sobre os resultados organizacionais (Fleury e Fleury, 2001; TCU, 2020).

Algumas iniciativas, como a da Enap (2020) têm buscado documentar e expandir os estudos sobre as competências essenciais de liderança no setor público visando “balizar as ações de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos do setor público” (ENAP, 2020, p. 3), e com isso a integração entre GC e governança favorece uma administração pública mais preparada brasileiro. A seguir o Quadro 2 com as observações sobre os aspectos de governança e GC.

Quadro 2 - Observação sobre os aspectos de governança e GC

Mecanismo de Governança (TCU - Liderança)	Observações a partir dos resultados da pesquisa	Potenciais caminhos de fortalecimento
Estímulo à atuação ética e íntegra	Existe esforço dos gestores em promover um ambiente de trabalho respeitoso e colaborativo. Há relatos de práticas de convivência positiva e valorização informal dos servidores.	Formalizar políticas e práticas de integridade e reconhecimento, com respaldo institucional.
Promoção da gestão de pessoas por competências	Não foi identificado um mapeamento formal de competências. A alocação de pessoas depende, em grande parte, da iniciativa dos	Instituir um programa estruturado de gestão por competências e atualizar periodicamente o

	gestores e do conhecimento prévio dos servidores.	mapeamento.
Estímulo à aprendizagem organizacional	Há avanços recentes na oferta de capacitações. Os servidores relatam que os cursos oferecidos têm sido relevantes, embora a definição das trilhas de desenvolvimento ainda não seja estratégica.	Construir trilhas de aprendizagem alinhadas às competências requeridas e às prioridades estratégicas da SSP.
Fortalecimento da accountability	A avaliação de desempenho é realizada de forma informal e não padronizada. A ausência de processos formais de monitoramento dificulta o alinhamento entre desempenho individual e resultados institucionais.	Estruturar processos de avaliação periódica de desempenho e integrar as informações de desempenho à gestão estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa (2025) e Referencial Básico de Governança Pública (TCU, 2020).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa demonstrou que, embora a SSP-AM conte com um arcabouço normativo robusto – composto por decretos, portarias e manuais que formalizam instâncias deliberativas, código de conduta e políticas de governança – as práticas efetivas de gestão por competências e de governança de pessoas seguem um modelo híbrido, que mescla procedimentos documentados e fluxos informais baseados no know-how dos servidores mais experientes. A diversidade de vínculos (servidores efetivos, comissionados, temporários e estagiários) enriquece o quadro humano, mas impõe desafios à padronização de competências, à clareza de atribuições e à definição de critérios técnicos para alocação e movimentação interna das equipes de compras públicas, sobretudo diante das exigências da Lei nº 14.133/2021.

Observou-se que, apesar de existirem programas de integração e capacitação – como o Manual de Integração e os cursos oferecidos pela Escola de Governo – esses instrumentos não alcançam todo o corpo funcional de maneira estruturada. A ausência de um programa formalizado de integração para todos os tipos de vínculo, bem como de uma matriz de competências detalhada e sistemática, compromete o desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas necessárias à contratação de bens e serviços críticos à segurança pública. Nesse sentido, a criação de trilhas de aprendizagem alinhadas às demandas da SSP-AM é imperativa para garantir a evolução profissional dos servidores e a eficácia dos processos de aquisição.

No que se refere à compensação e à retenção, o modelo de remuneração tabelada limita incentivos por desempenho e dificulta a atração de talentos em áreas com alta competitividade de mercado, como tecnologia e consultoria especializada. As práticas informais de reconhecimento – folgas eventuais, “funcionário do mês” e convites para eventos – evidenciam criatividade local, mas realçam a necessidade de políticas transparentes de valorização, que integrem indicadores de produtividade, critérios objetivos de avaliação e mecanismos de recompensa financeira e não financeira.

O monitoramento e a avaliação de desempenho, embora tenham registrado avanços com a implantação de sistemas de cadastro e a exigência de capacitação anual, ainda carecem de ciclos avaliativos formalizados, de indicadores consistentes e de um olhar sensível às circunstâncias pessoais dos servidores. A institucionalização de processos regulares de feedback e de apoio psicossocial constituirá um diferencial para a manutenção de equipes motivadas e de alta performance.

Por fim, a consolidação de um banco de dados unificado de gestão de pessoas e de um mapeamento institucionalizado de competências permitirá à SSP-AM adotar uma gestão de pessoas verdadeiramente estratégica, baseada em evidências e alinhada aos objetivos institucionais. A combinação de governança sólida, gestão por competências e cultura

organizacional colaborativa pavimentará o caminho para uma administração pública mais eficiente, transparente e sustentável.

Portanto conclui-se que ao unir governança estruturada e gestão por competências aplicadas às compras públicas, a SSP-AM não apenas atenderá aos preceitos legais, mas tornará realidade um modelo visionário de excelência administrativa. A adoção das recomendações aqui apresentadas transformará as práticas internas, fortalecerá a confiança dos servidores e elevará a capacidade do Estado de planejar, executar e inovar em prol da segurança cidadã, tornando a SSP-AM um verdadeiro referencial de gestão pública no Brasil.

Este estudo oferece contribuições relevantes tanto para a prática da gestão pública quanto para o campo acadêmico. No plano prático, fornece um diagnóstico aprofundado das práticas de gestão por competências e de governança em um contexto organizacional específico, oferecendo subsídios concretos para gestores públicos que buscam aprimorar os processos de gestão de pessoas em compras públicas, especialmente no contexto desafiador das organizações de segurança pública, dessa forma atingindo o objetivo proposto. No campo teórico, o trabalho avança na discussão sobre a integração entre os mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) e a gestão por competências, contribuindo para a construção de um arcabouço mais integrado e aplicável ao setor público brasileiro.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos em diferentes órgãos públicos, tanto estaduais quanto federais, e em setores variados além da segurança pública. Recomenda-se também o desenvolvimento de instrumentos de avaliação do grau de maturidade da gestão por competências e governança em processos de compras públicas, bem como investigações que explorem em maior profundidade a relação entre as competências comportamentais e os mecanismos de liderança e controle no âmbito da governança pública.

REFERÊNCIAS

- Abud Neto, F. (2022). *Boas práticas de governança em licitações públicas: Uma análise dos vícios e limitadores inerentes ao processo em um órgão das forças armadas* (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- Almeida, C. W. L. (2022). Fiscalização contratual na Lei nº 14.133/2021: Governança e resultado na execução de contratos administrativos. *Revista TCU*, (150).
- Alves, P., & Charles, R. C. L. (2021). *Governança na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. Instituto Protege.
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração* (Vol. único). Fundação CECIERJ.
- Amorim, R. M. (2024). *A introdução da circularidade nas compras públicas através da nova lei de licitações: O papel da governança e do planejamento nos processos licitatórios*.
- Barbosa, H. H. A., & do Amaral, A. R. G. G. (2024). A importância do planejamento de compras nas contratações públicas segundo a nova lei de licitações. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, 22(12), e8351.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (12th ed.). Edições 70.
- Benedicto, S. C., Guimarães Júnior, E. D. S., Pereira, J. R., & de Andrade, G. H. N. (2013). Governança corporativa: Uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 15(2), 286–300.
- Bido, D. D. S. (1999). *Implementação de sistemas da qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo* (Doctoral dissertation). Universidade de São Paulo.
- Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management—An integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 25–38.

- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 147–160.
- Brasil, Tribunal de Contas da União. (2015). *Acórdão n.º 2.622/2015*. Repositório de Jurisprudência do TCU.
- Brasil. (2006). Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2019). Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2021). Lei n.º 14.133, de 1 de abril de 2021. *Diário Oficial da União*.
- Cabral, S., & Castro, C. (2019). Compras públicas e desenvolvimento: O papel das licitações na promoção da inovação e da sustentabilidade. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 678–695.
- Carbone, P. P. (2012). *Emergência e performance do capital humano: Estudo de caso em banco de varejo* (Tese de doutorado). Universidade Católica de Brasília.
- Cobucci, G., Coelho Júnior, F. A., & Faiad, C. M. (2013). Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. *Aletheia, Canoas*, (42), 106–121.
- Costa, A. F., Braga, C. R. A., & Andrioli, L. G. G. (2017). Estudo técnicos preliminares: O calcanhar de Aquiles das aquisições públicas. *Revista do TCU*, 49(139), 38–51.
- Cristóvam, J. S. da S., & Bergamini, J. C. L. (2019). Governança corporativa na Lei das Estatais: Aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. *Revista de Direito Administrativo*, 278(2), 179–210.
- Custódio, L. S. (2013). *Servidores do setor público de Minas Gerais: Valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- de Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190–209.
- de Brito Alexandre, W. (2020). Governança nos processos das contratações públicas. *Boletim Economia Empírica*, 1(6).
- de Souza, C. P., & Tozetti, L. S. (2017). A integração e a adaptação no desenvolvimento de novos colaboradores. *Revista Eletrônica Multidisciplinar UNIFACEAR*, 1(6), 1–8.
- dos Santos Carvalho, S. S., Almeida, M. G., & dos Santos Arenas, M. V. (2022). Governança nas contratações públicas sob a perspectiva da nova lei de licitações e contratos administrativos. *Brazilian Journal of Development*, 8(4), 23703–23724.
- Dumont, F. M., Gonçalves, M. A. H. P., & Cezar, L. C. (2024). Gestão de riscos nas compras públicas: Reflexões sobre a nova Lei de Licitações e Contratos. *Revista do Direito Público*, 19(2), 185–206.
- Faria, J. R. (2024). Análise das lógicas institucionais na aplicação de sanções administrativas nas aquisições públicas: O caso da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.
- Ferreira, C. A. (n.d.). *A governança das contratações públicas: Uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União*. Editora Dialética.
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J., & Borry, E. L. (2016). Are competencies universal or situational? A state-level investigation of collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 306–320.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). *Base de dados territoriais e demográficas do Estado do Amazonas*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br>
- IFAC & CIPFA. (2014). *International Framework: Good Governance in the Public Sector*.
- Martins, L. S. S., do Nascimento, G. M., Tavares, M. P. A., Barbosa, A. S., Santos, I. D. S. S., & Benac, M. A. (2023). CHA recomendado por profissionais de marketing: Uma análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes de interessados pela área. *Revista Foco*, 16(1), e841.

- Martínez, P. Á., et al., (2014). Análise das competências profissionais nas chefias da Administração Pública Espanhola. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mendonça, I. L., & Fernandes, C. C. C. (2021, October 4–8). Implantação da gestão por competências nas agências reguladoras federais: Estudo de caso comparado. In *Anais do XLV EnANPAD*.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal [Competency-based management implementation in federal public administration: A multi-case study]. *R. Adm. FACES Journal*, 19(3), 47–66.
- Montezano, L., et al. (2019). Estudo multicasos dos aspectos que dificultam e facilitam a implantação da gestão por competências na administração pública federal. In *Anais do XLIII EnANPAD*.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil: Conclusões preliminares*. OECD.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*. Retrieved June 13, 2024,
- OECD. (2010). *Review of human resource management in the federal government of Brazil*. OECD Publishing.
- Oliveira, J. A., & Barroso, K. A. A. P. (2018). Governança nas contratações públicas: Práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. *Revista Controle: Doutrinas e Artigos*, 16(2), 220–240.
- Paiva, K. C. M. de, & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: Perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 339–368.
- Pascoal, M. N. O. P., & Oliveira, O. V. (2019). Práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2).
- Rodrigues, G. O., et al. (2020). Governance applied to the public sector: A bibliometric study of the last five years. *Informe Gepec*, 24(2), 11–29.
- Santana, J. E., et al. (2016). *Termo de referência: O impacto da especialização do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos* (5th ed.). Fórum.
- Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A implantação da gestão por competências: Práticas e resistências no setor público. *ReAT*, 2(1), 110–124.
- Silva, A. B., & Navarro, A. M. M. (2019, May). A gestão por competências como política governamental para o desenvolvimento territorial de municípios. In *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*.
- Silva, A. H. (2022). *Governança e gestão de pessoas no setor público: Um estudo de caso no Poder Executivo do Estado do Amazonas* (Master’s thesis). Universidade Federal de Viçosa.
- Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas. (2024). *A SSP-AM*.
- TCU. Tribunal de Contas da União. (2015). *Acórdão nº 2.328/2015 – Plenário* (Processo nº TC 017.599/2014-8). TCU.
- TCU. Tribunal de Contas da União. (2024). *TCU avalia implementação da Nova Lei de Licitações*.
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. UFSC; CAPES: UAB.