

PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA ÁREA DE CONTRATAÇÕES DO IFCE

FORTALEZA-CE
2024



**INSTITUTO
FEDERAL**

Ceará

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA ÁREA DE
CONTRATAÇÕES DO IFCE**

FORTALEZA-CE

2024

Autoridades

Reitor

José Wally Mendonça Menezes

Pró-reitor de Administração e Planejamento

Reuber Saraiva de Santiago

Pró-reitor de Gestão de Pessoas

Marcel Ribeiro Mendonça

Comissão responsável pela elaboração

Juliana Rodrigues Holanda – Presidente

Tereza Cristina Félix dos Santos – Membro

Jucélia Ferreira da Silva Costa – Membro

Rhavenna Magalhães Paulino - Membro

LISTA DE GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

Gráfico 1: Capacitações escolhidas pelos participantes	30
Tabela 1: Competências dos(as) gestores(as) ou fiscais de contratos	23
Tabela 2: Competências dos coordenadores(as) de aquisições e/ou contratos	25
Tabela 3: Competências dos(as) agentes de contratação e/ou pregoeiros(as)	26
Tabela 4: Competências dos(as) diretores(as) de administração e chefes de Departamento de Administração e Planejamento	27
Tabela 5: Competências dos(as) requisitantes de contratação	28
Tabela 6: Resultados consolidados	31
Quadro 1: Identificação das funções em contratações	13
Quadro 2: Identificação das competências ideais	14
Quadro 3: Níveis de Proficiência	15
Quadro 4: Comportamentos esperados	17
Quadro 5: Escala de desempenho	22
Quadro 6: Necessidades identificadas a partir do mapeamento de competências	32
Quadro 7: Principais necessidades demandadas pelos servidores	34
Quadro 8: Plano de ação	37

Sumário

1 INTRODUÇÃO	7
2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)	9
3 GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES	11
4 METODOLOGIA	12
5 ANÁLISE DOS DADOS	22
5.1 GESTORES(AS) OU FISCAIS DE CONTRATOS.....	23
5.2 COORDENADORES(AS) DE AQUISIÇÕES E/OU CONTRATOS	24
5.3 AGENTES DE CONTRATAÇÃO E/OU PREGOEIROS(AS)	26
5.4 DIRETORES(AS) DE ADMINISTRAÇÃO E CHEFES DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO.....	27
5.5 REQUISITANTES DE CONTRATAÇÃO	28
5.6 CAPACITAÇÕES DEMANDADAS PELOS PARTICIPANTES	29
6 PLANO DE CAPACITAÇÃO	31
6.1 COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES	31
6.2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....	35
6.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

APRESENTAÇÃO

A complexidade e a dinamicidade que envolvem as atividades realizadas pelos agentes públicos atuantes na área de contratações demandam um profundo conhecimento das regulamentações vigentes, além do aprimoramento e da atualização contínua desses profissionais. Vale ressaltar que essas atividades estão obrigatoriamente vinculadas aos objetivos estratégicos da instituição, representando, dessa forma, meio para o atendimento do interesse público. A profissionalização de todos aqueles que estão envolvidos é indispensável, visto que a materialização das ações para esse atendimento exige procedimentos administrativos complexos.

Reconhecendo esse contexto, o presente instrumento constitui-se no plano de capacitação para os agentes públicos que atuam na área de contratações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), especificamente: diretores(as) de administração; chefes de Departamento de Administração e Planejamento; coordenadores(as) de aquisições e contratos; agentes de contratação e/ou pregoeiros(as); gestores(as) e fiscais de contratos; e requisitantes de contratação.

O direcionamento do plano aos servidores citados justifica-se pela importância das posições ocupadas, sendo responsáveis pela tomada de decisões que impactam diretamente na eficiência dos processos de contratação. Ao focar o plano de capacitação nessas funções, busca-se desenvolver ou aprimorar não apenas competências individuais, mas também fortalecer a área de contratações de modo geral.

Destaca-se ainda que o desenvolvimento profissional, por meio da capacitação, reflete o compromisso da instituição com a utilização efetiva dos recursos públicos e com a excelência na prestação do serviço público, na medida em que promove o cumprimento dos mandamentos legais.

Diante do exposto, os objetivos do plano de capacitação são: promover o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na área de contratações; aprimorar a eficácia, a eficiência e a efetividade das contratações; otimizar os gastos públicos evitando a desvinculação do planejamento institucional; minimizar os riscos relacionados às contratações; e viabilizar a excelência na prestação do serviço público.

1 INTRODUÇÃO

Os agentes públicos que atuam na área de contratações enfrentam a constante necessidade de aprimorar suas práticas e adaptá-las aos mandamentos legais, bem como às decisões das Cortes de Contas e às jurisprudências que regem suas atividades. Esse processo contínuo de atualização é essencial para garantir a conformidade e a eficiência na gestão dos recursos públicos.

Além disso, os anseios da sociedade por um melhor atendimento ao fim público juntamente com a disponibilidade da informação e acesso a ela também demandam um aperfeiçoamento constante dos servidores públicos, notadamente daqueles que trabalham nas supracitadas áreas.

Nesse sentido, a perspectiva de uma administração pública gerencial e não burocrática é uma realidade exigida pelo usuário do bem público, tendo em vista a evidente comprovação de que a primeira estimula o gasto público de maneira mais efetiva do que a segunda, tornando o tema da governança latente como ferramenta que favorece a gestão pública.

O referencial básico de governança organizacional do Tribunal de Contas da União indica que a governança pública compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Sendo assim, a capacitação dos agentes públicos envolvidos nas funções essenciais dos processos de contratações públicas é considerada uma ação de governança indispensável para garantir a prestação de um serviço público de qualidade. Ademais, é importante ressaltar que a área de contratações públicas está envolvida em um volume significativo de regulamentações. A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos entrou em vigor em 1º de abril de 2021 e estabelece normas gerais de licitação e contratos para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, substituindo a Lei nº 8.666/1993 que esteve em vigor por quase 30 anos.

A referida lei foi elaborada com a proposta de modernização das contratações públicas e, nesse sentido, absorveu em seu texto atualizações e normativos que foram elaborados ao longo dos anos com o intuito de adequar o processo de contratação à contemporaneidade. Temas como governança, gestão de riscos, procedimentos auxiliares e controle já permeavam as recomendações dos órgãos de controle e passaram a ser contemplados de forma expressa.

Ainda no âmbito da relevância da capacitação, destaca-se que as recomendações da Corte de Contas e as normas vigentes orientam claramente a necessidade de aprimorar os conhecimentos técnicos dos servidores, ressaltando a importância da capacitação de forma contínua. O desenvolvimento e o aperfeiçoamento das competências dos servidores que atuam nas funções essenciais do processo de contratações públicas exigem, portanto, ações permanentes da instituição constituindo, dessa maneira, pilares da governança nas contratações.

Dessa forma, considerando a complexidade que envolve a temática de contratações públicas e, ainda, a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, observa-se a necessidade de ofertar e promover a capacitação regular dos servidores do IFCE em suas áreas de atuação, visto ser a capacitação uma ferramenta mínima para o alcance de resultados em qualquer instituição. No que tange à área de contratações públicas, essa percepção encontra-se consolidada em orientações e normativos, vejamos:

9.1.6. elabore Plano Anual de Capacitação para a organização, estabelecendo um modelo de competências para os ocupantes das funções chave (*sic*) da área de aquisição, em especial, para aqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições e para aqueles que exerçam funções de pregoeiro ou na comissão de licitações e na fiscalização e gestão dos contratos, de forma que somente servidores capacitados possam ser designados para exercer tais atribuições (Acórdão 2352/2016 - Plenário TCU).

Art. 16 § 3º Os órgãos e as entidades de que trata o § 1º do art. 1º estabelecerão planos de capacitação que contenham iniciativas de treinamento para a formação e a atualização técnica de pregoeiros, membros da equipe de apoio e demais agentes encarregados da instrução do processo licitatório, a serem implementadas com base em gestão por competências (Decreto 10.024/2019).

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:
I - sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;

II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público; e

III - não sejam cônjuges ou companheiros de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil (Lei nº 14.133/2021).

Nesse contexto, e com o intuito de articulação com o planejamento institucional, justifica-se a elaboração do presente Plano de Capacitação para os servidores que atuam na área de contratações públicas, a ser implementado com base na gestão por competências conforme determinado pelo Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, pela Portaria nº 8.678 de 19 de julho de 2021, e pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019. Essa política representa um marco para a gestão pública, pois regulamenta como deve ocorrer o planejamento anual para a execução das ações de desenvolvimento das instituições públicas federais. Tal medida visa garantir que os servidores se capacitem de forma a estarem alinhados às metas institucionais, otimizando o desempenho da instituição.

Diante desse contexto, acredita-se que a PNDP incentiva uma cultura de desenvolvimento contínuo pautada no planejamento estratégico. A integração entre as necessidades de capacitação dos servidores e os objetivos institucionais é essencial para fortalecer a eficiência e a transparência no setor público. Assim, cada ação de desenvolvimento passa a ter um propósito mais claro e direcionado ao cumprimento das metas institucionais.

O Decreto nº 9.991/2019 trouxe avanços ao estabelecer regras para concessão de incentivos voltados à qualificação dos servidores. A constante evolução da política, como demonstrado pela atualização ocorrida em 2020, por meio do Decreto 10.506, demonstra seu caráter dinâmico, sempre buscando adaptar-se às necessidades emergentes e boas práticas da administração pública.

Nesse cenário, o PDP no âmbito do IFCE é regulado pela Resolução nº 37, de 15 de junho de 2021, que estabelece a Política de Desenvolvimento de Pessoas do Instituto. Esse normativo é fundamentado nas diretrizes da Lei nº 8.112/1990, do Decreto nº 9.991/2019, e da Instrução Normativa nº 21/2021. A política visa garantir o aprimoramento contínuo das competências dos servidores, sempre alinhando suas necessidades de desenvolvimento com os objetivos institucionais.

O PDP tem como um de seus principais objetivos melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, por meio da capacitação permanente dos servidores. Essa política abrange tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes, assegurando que suas competências estejam adequadas às exigências institucionais descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do IFCE.

Um aspecto fundamental do PDP do IFCE é a implementação de mecanismos de planejamento estratégico, voltados para identificar e atender às necessidades de desenvolvimento dos servidores. Cada unidade é incumbida de garantir que as ações de desenvolvimento sejam executadas conforme o planejamento estabelecido durante o levantamento do PDP. Vale destacar que o plano deve estar alinhado às competências organizacionais e às dinâmicas do cenário institucional, assegurando sua relevância e atualização contínua.

Adicionalmente, observa-se que o gerenciamento das ações de desenvolvimento é coordenado pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP), que auxilia na organização e implementação dos planos em todas as unidades. O processo é monitorado periodicamente, e ajustes podem ser feitos a cada três meses, garantindo que o planejamento continue atendendo às necessidades da instituição.

Por fim, o IFCE também promove a transparência na execução do PDP, exigindo que todas as despesas relacionadas às ações de desenvolvimento sejam divulgadas no site oficial da instituição. Isso inclui informações detalhadas sobre os custos com capacitação, afastamentos e outras despesas relacionadas ao desenvolvimento dos servidores.

Constata-se, assim, que a implementação do PDP no IFCE vem produzindo efeitos positivos, pois não apenas promove o desenvolvimento profissional dos servidores, mas também contribui para a melhoria contínua da qualidade dos serviços

prestados à sociedade, refletindo um compromisso com a eficiência e a transparência na gestão pública.

Nesse contexto, a elaboração de um plano para capacitar especificamente os servidores da área de contratações públicas torna-se essencial para garantir que estejam aptos a lidar com as complexidades e exigências legais dessa atividade. Alinhado ao PDP, esse plano de capacitação deve focar no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, promovendo a eficiência, a transparência e a integridade nas contratações públicas. Além disso, a capacitação pensada de forma coletiva e direcionada, envolvendo todos os servidores da área, assegura uma abordagem integrada e colaborativa. Dessa forma, assegura-se que os servidores estejam preparados para implementar as melhores práticas e atender às demandas institucionais e sociais.

3 GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES

A governança pública é uma ferramenta que visa utilizar mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão nas organizações públicas, com o objetivo de obter os melhores resultados alinhados ao desenvolvimento estratégico institucional (Tribunal de Contas da União, 2024).

A Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de junho de 2021, é um importante marco na governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Dentre os instrumentos de governança previstos no referido normativo, encontra-se a gestão por competências, que não se resume apenas à promoção de capacitações técnicas, restritas às rotinas das unidades, mas também ao fomento e fortalecimento das competências, habilidades e atitudes individuais dos agentes públicos envolvidos nas etapas do metaprocessos da contratação pública.

Nessa perspectiva, a mencionada portaria define as competências das entidades quanto à implementação da gestão por competências:

Art. 14. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão por competências do processo de contratações públicas:

I - assegurar a aderência às normas, regulamentações e padrões estabelecidos pelo órgão central do Sistema de Serviços Gerais - Sissg, quanto às competências para os agentes públicos que desempenham papéis ligados à governança, à gestão e à fiscalização das contratações;

II - garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os

princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021; e

III - elencar, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, nos termos do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ações de desenvolvimento dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratação, contemplando aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais desejáveis ao bom desempenho de suas funções.

Apesar dos avanços, a gestão descentralizada do PDP no IFCE na área de contratações, no qual cada unidade (*campi*) de forma independente identifica as suas necessidades de desenvolvimento, não se mostra alinhada com a perspectiva de uma gestão por competências das contratações fundamentada na governança. Isso dificulta o mapeamento das competências, a gestão centralizada dos recursos para capacitação, a disseminação do conhecimento entre os agentes públicos e aumenta o risco de desperdício de esforços e recursos na promoção de ações de desenvolvimento.

Nesse sentido, o presente plano de capacitação visa ser um pontapé inicial para a implementação da gestão por competências na área de contratações do IFCE, a partir da identificação dos agentes envolvidos nas funções essenciais da contratação, bem como das competências necessárias para o exercício de tais funções, sendo uma ação de fundamental importância para o alcance dos objetivos institucionais.

4 METODOLOGIA

Considerando que ainda não há no IFCE um modelo de mapeamento de competências e que, para o desenvolvimento de tal modelo, é necessário o conhecimento de técnicas específicas, optou-se pela adoção do modelo metodológico desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), realizando as devidas adaptações para a realidade do IFCE.

Conforme definido pelo referido Tribunal, o modelo de competências utiliza o mapeamento como insumo para a proposição de ações de capacitação, desenvolvimento, seleção, orientação na carreira, dimensionamento da força de trabalho, movimentação de servidores, ações de saúde e gestão do desempenho. O mapeamento de competências é um processo estruturado para identificar, organizar e definir as competências necessárias para o bom desempenho de funções em uma organização. Essas competências podem ser técnicas (relacionadas ao conhecimento específico) ou comportamentais (relacionadas à forma de agir e interagir).

De acordo com o modelo de gestão por competências do TJDFT, as competências são estruturadas em dois grupos: de gestores e de servidores. No âmbito do IFCE, as competências serão denominadas a partir da estrutura de funções essenciais (servidores) do metaprocessamento de contratação e as funções de confiança (gestores), que também exercem papel fundamental na eficiência das contratações. Tais funções são responsáveis por receber o insumo e processá-lo para o atendimento de uma necessidade institucional.

A aplicação da metodologia escolhida teve como primeiro passo, portanto, a identificação das funções essenciais e de confiança, para contratações, na medida em que os servidores que as exercem são o público-alvo deste plano de capacitação.

No entanto, entendeu-se pertinente segmentá-las para uma observação aprofundada da realidade institucional, considerando que não há informação anterior sobre as competências desses agentes públicos. Assim, identificaram-se as funções indicadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Identificação das funções em contratações

Funções essenciais	Funções de confiança
<ul style="list-style-type: none"> - Requisitante da contratação - Agente de Contratação e/ou Pregoeiro(a) - Gestor(a) ou fiscal de contrato 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor(a) de Administração - Chefe de Departamento de Administração e Planejamento - Coordenador(a) de Aquisições e Contratos

Fonte: Elaboração própria (2024).

Optou-se por selecionar agentes públicos que ocupam funções essenciais, com ênfase naquelas cujas atividades estão diretamente relacionadas às funções críticas das contratações, quais sejam: planejamento; seleção do fornecedor; e gestão contratual. Essa escolha visa delimitar o escopo, permitindo uma análise detalhada e precisa das informações.

É importante ressaltar que, embora haja a definição desses perfis específicos, isso não implica que os demais servidores atuantes no processo de contratação não serão beneficiados pelo plano de capacitação. Em outras palavras, embora haja uma limitação do público-alvo, conhecimentos e habilidades adquiridos beneficiam toda a equipe por meio do compartilhamento de informações, melhoria nos processos e aumento da eficiência geral, vantagens que podem se estender a todos os servidores, direta ou indiretamente.

O modelo do TJDFT utiliza-se de eixos norteadores das competências atribuídas aos seus servidores e gestores: Futuro, Pessoas e Resultados. Entende-se que esse é um norte comum às instituições públicas, mantendo-se os referidos eixos na presente metodologia.

Além disso, os eixos são divididos por temas, que também foram mantidos na presente metodologia. Em cada um dos eixos, foram definidas duas competências para gestores (funções de confiança) e outras duas para servidores (funções essenciais).

No âmbito do IFCE, foi definido que as competências seriam escolhidas a partir do nível gerencial da função exercida pelo agente público e foi atribuído um número maior de competências para as funções de confiança em comparação às funções essenciais. As competências atribuídas foram relacionadas por eixo e tema conforme o Quadro 2 apresentado a seguir:

Quadro 2: Identificação das competências ideais

Eixo	Tema	Competências das funções de confiança	Competências das funções essenciais
Futuro	Liderança para o Futuro: Direcionar a visão e os caminhos a percorrer faz com que o IFCE esteja preparado para os desafios da transformação digital e da inovação.	Visão Estratégica: Fornece condições para alinhar a atuação das áreas aos objetivos da Instituição no curto, médio e longo prazos.	-
	Orientação para o Futuro: Olhar o futuro e buscar novos conhecimentos faz com que o servidor do IFCE esteja preparado para os desafios da transformação digital.	Inovação e Análise Crítica: Permitem o questionamento e o desenvolvimento de novas ideias para a solução de problemas.	Análise Crítica: Permitem o questionamento e o desenvolvimento de novas ideias para a solução de problemas.
Pessoas	Liderança para Pessoas: Fortalecer vínculos e valorizar as potencialidades favorece o engajamento, a motivação e o comprometimento com o propósito institucional.	Gestão de Equipes: Permite uma atuação gerencial que inspira os membros da equipe e promove um ambiente inclusivo, no qual as diferenças individuais são reconhecidas e valorizadas.	-
	Orientação para Pessoas: Fortalecer vínculos e valorizar as potencialidades faz com que os servidores do IFCE estejam motivados, engajados e comprometidos com o propósito institucional.	Inteligência Emocional e Comunicação: Favorecem as relações interpessoais, a cooperação e a sustentabilidade das equipes e do trabalho.	Inteligência Emocional e Comunicação: Favorecem as relações interpessoais, a cooperação e a sustentabilidade das equipes e do trabalho.

Eixo	Tema	Competências das funções de confiança	Competências das funções essenciais
Resultados	Liderança para Resultados: Entregar valor público e enfatizar a satisfação do usuário faz com que o IFCE tenha credibilidade, confiança e imagem positiva na sociedade.	Tomada de Decisão e Gestão de Recursos: Propiciam o uso adequado dos recursos e a tomada de decisões eficazes, fundamentais na análise dos impactos institucionais que delas decorrem.	Tomada de Decisão: Propicia o uso adequado dos recursos e a tomada de decisões eficazes, fundamentais na análise dos impactos institucionais que delas decorrem.
	Orientação para Resultados Entregar valor público e enfatizar a satisfação do usuário faz com que o TJDFT tenha credibilidade, confiança e imagem positiva na sociedade.	Aprendizado Contínuo: Propicia o autodesenvolvimento constante e o compromisso com a prestação de serviços de qualidade aos usuários.	Aprendizado Contínuo: Propicia o autodesenvolvimento constante e o compromisso com a prestação de serviços de qualidade aos usuários.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Considerando o estágio de maturidade do IFCE em relação à gestão por competências, algumas das competências definidas pelo TJDFT (gestão da mudança, gestão da diversidade e foco no usuário) não foram adotadas na presente metodologia, tendo sido excluídas do mapeamento, mas podendo ser incluídas em um momento de revisão.

No modelo elaborado pelo TJDFT, constam quatro níveis de proficiência, representando uma gradação de complexidade e apontando desafios profissionais, que por sua vez, subdividem-se em três critérios. Um desses critérios, autonomia, por possuir a mesma gradação em todos os níveis, foi eliminado, visando simplificar o processo e facilitar a compreensão da metodologia, resultando no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Níveis de proficiência

Níveis	Níveis de proficiência TJDFT	Níveis de proficiência IFCE (adaptado)
IV	1. Aplica a competência em situações de elevada complexidade; 2. Tem autonomia para tomar decisões em seu nível de proficiência; 3. Orienta seus colegas na competência	1. Aplica a competência em situações de elevada complexidade; 2. Orienta seus colegas na competência
III	1. Aplica a competência em situações de moderada complexidade; 2. Tem autonomia para tomar decisões em seu nível de proficiência; 3. Requer pouca ou nenhuma orientação	1. Aplica a competência em situações de moderada complexidade; 2. Requer pouca ou nenhuma orientação

Níveis	Níveis de proficiência TJDFT	Níveis de proficiência IFCE (adaptado)
II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica a competência em situações de relativa complexidade; 2. Tem autonomia para tomar decisões em seu nível de proficiência; 3. Requer frequente orientação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica a competência em situações de relativa complexidade; 2. Requer frequente orientação
I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica a competência em situações de baixa complexidade; 2. Tem autonomia para tomar decisões em seu nível de proficiência; 3. Requer orientação contínua e extensiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica a competência em situações de baixa complexidade; 2. Requer orientação contínua e extensiva.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ainda no modelo adotado, são identificados os comportamentos esperados em cada nível e para cada perfil atuante no processo de contratação, mapeando, assim, o perfil ideal de competências. Alguns desses comportamentos, embora sejam considerados ideais e esperados para certas funções, foram adaptados ou excluídos, pois não se adequam à realidade do IFCE, tendo como base a percepção, experiência e o entendimento das atividades e das rotinas dessas funções, conforme Quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Comportamentos esperados

Perfil	Competência	Nível ideal de proficiência	Comportamentos esperados
Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento	Visão estratégica	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lidera equipes para articular a criação de inovações em processos, serviços, gestão e comunicação em sua unidade organizacional e/ou em outras unidades; 2. Compartilha com sua equipe o processo de tomada de decisão ao desenvolver a estratégia do IFCE e de sua unidade organizacional; 3. Identifica e cria oportunidades para estabelecer novas parcerias que facilitem o alcance de metas estratégicas do IFCE.
	Inovação	III	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolve e/ou avalia métodos, procedimentos e abordagens com impacto em outras unidades organizacionais do IFCE; 2. Implementa soluções que melhorem a eficiência, a eficácia e a efetividade de outras unidades organizacionais do IFCE; 3. Desenvolve e/ou implementa soluções que fortaleçam a confiança dos servidores, usuários e parceiros de outras unidades organizacionais do IFCE.
	Análise crítica	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos; 3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
	Gestão de equipes	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delega responsabilidades aos membros de sua equipe, valorizando competências e estilos de trabalho; 2. Incentiva servidores a assumirem papéis de liderança formal e informal na equipe, reconhecendo as capacidades individuais; 3. Orienta servidores, identificando potencialidades e possibilidades na carreira.
	Inteligência emocional	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos; 3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.

Perfil	Competência	Nível ideal de proficiência	Comportamentos esperados
	Comunicação	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica-se bem de forma oral e escrita com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, adequando a linguagem ao contexto em que atua; 2. Persuade de forma ética e íntegra servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, demonstrando claramente a consistência e os benefícios de seus argumentos; 3. Negocia assertivamente com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, utilizando-se de argumentos consistentes que priorizam os benefícios ao trabalho.
	Tomada de decisão	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa o cenário para tomada de decisões, desenvolvendo estratégias de gestão e mitigação de riscos para o IFCE; 2. Resolve questões técnicas e administrativas envolvidas na tomada de decisões oportunas, mesmo em situações de pressão; 3. Lidera a gestão de conhecimento, para garantir o compartilhamento e abertura de fluxos de informações, visando ao apoio na tomada de decisão.
	Gestão de recursos	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propõe e/ou desenvolve soluções práticas de otimização de recursos, fortalecendo a eficiência e a eficácia do IFCE; 2. Avalia os impactos das decisões, desenvolvendo estratégias de otimização de recursos; 3. Define e redefine prioridades, reorganizando a equipe para aumentar a capacidade de resposta às demandas internas e externas.
	Aprendizado contínuo	IV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeja o próprio aprendizado, direcionando-o às necessidades específicas atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 2. Realiza ações de aprendizagem formal e informal alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 3. Avalia seus resultados de aprendizagem, identificando oportunidades de melhoria de desempenho alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.
Coordenador (a) de Aquisições e Contratos	Análise crítica	III	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos;

Perfil	Competência	Nível ideal de proficiência	Comportamentos esperados
			3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
	Gestão de equipes	III	1. Delega responsabilidades aos membros de sua equipe, valorizando competências e estilos de trabalho; 2. Incentiva servidores a assumirem papéis de liderança formal e informal na equipe, reconhecendo as capacidades individuais; 3. Orienta servidores, identificando potencialidades e possibilidades na carreira.
	Inteligência emocional	III	1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos; 3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
	Comunicação	III	1. Comunica-se bem de forma oral e escrita com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, adequando a linguagem ao contexto em que atua; 2. Persuade de forma ética e íntegra servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, demonstrando claramente a consistência e os benefícios de seus argumentos; 3. Negocia assertivamente com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, utilizando-se de argumentos consistentes que priorizam os benefícios ao trabalho.
	Tomada de decisão	III	1. Analisa o cenário para tomada de decisões, desenvolvendo estratégias de gestão e mitigação de riscos para o IFCE; 2. Resolve questões técnicas e administrativas envolvidas na tomada de decisões oportunas, mesmo em situações de pressão; 3. Lidera a gestão de conhecimento, para garantir o compartilhamento e abertura de fluxos de informações, visando ao apoio na tomada de decisão.
	Gestão de recursos	III	1. Propõe e/ou desenvolve soluções práticas de otimização de recursos, fortalecendo a eficiência e a eficácia do IFCE; 2. Avalia os impactos das decisões, desenvolvendo estratégias de otimização de recursos; 3. Define e redefine prioridades, reorganizando a equipe para aumentar a capacidade de resposta às demandas internas e externas;

Perfil	Competência	Nível ideal de proficiência	Comportamentos esperados
	Aprendizado contínuo	III	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeja o próprio aprendizado, direcionando-o às necessidades específicas atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 2. Realiza ações de aprendizagem formal e informal alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 3. Avalia seus resultados de aprendizagem, identificando oportunidades de melhoria de desempenho alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.
Requisitante/ agente de contratação/ pregoeiro(a)/ gestor(a) e fiscal de contrato	Análise crítica	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos; 3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
	Inteligência emocional	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interage com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa; 2. Contribui para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos; 3. Demonstra flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
	Comunicação	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica-se bem de forma oral e escrita com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, adequando a linguagem ao contexto em que atua; 2. Persuade de forma ética e íntegra servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, demonstrando claramente a consistência e os benefícios de seus argumentos; 3. Negocia assertivamente com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, utilizando-se de argumentos consistentes que priorizam os benefícios ao trabalho.
	Tomada de decisão	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa o cenário para tomada de decisões, desenvolvendo estratégias de gestão e mitigação de riscos para o IFCE; 2. Resolve questões técnicas e administrativas envolvidas na tomada de decisões oportunas, mesmo em situações de pressão;

Perfil	Competência	Nível ideal de proficiência	Comportamentos esperados
			3. Lidera a gestão de conhecimento, para garantir o compartilhamento e abertura de fluxos de informações, visando ao apoio na tomada de decisão.
	Aprendizado contínuo	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeja o próprio aprendizado, direcionando-o às necessidades específicas atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 2. Realiza ações de aprendizagem formal e informal alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE; 3. Avalia seus resultados de aprendizagem, identificando oportunidades de melhoria de desempenho alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.

Fonte: Elaboração própria (2024).

O quadro acima auxilia na identificação das necessidades de desenvolvimento, que consiste no processo de determinar a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho atual. Esta lacuna resulta da discrepância entre o que o servidor deve saber fazer e ser, e o que ele efetivamente sabe fazer e ser, a fim de alcançar os resultados organizacionais esperados, conforme previsto pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Dessa maneira, apresentam-se os requisitos do servidor. No entanto, considerando a ausência de registro do cenário atual, ou seja, do que o servidor sabe fazer e ser, foi elaborado um formulário com base em competências e níveis de proficiência descritos nesta metodologia, para identificar adequadamente as lacunas existentes.

O formulário (Apêndice A) é composto por perguntas de acordo com a função do servidor respondente, tomando como base as competências inerentes à função, conforme demonstrado no quadro acima. De acordo com a sua percepção, o servidor escolheu seu nível de proficiência em cada uma das competências atribuídas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de expor os resultados da pesquisa, informa-se que o formulário de Mapeamento de Competências e Capacitações foi respondido por um total de 163 (cento e sessenta e três) participantes. Entretanto, 33 (trinta e três) respostas foram excluídas da análise, pois os respondentes não se encaixavam nas opções de perfil previamente definidas como público-alvo do estudo.

Na análise dos dados da pesquisa, adotou-se uma abordagem que classifica cada competência em quatro níveis: I, II, III e IV. Para cada competência, estabeleceu-se um nível ideal e, para determinar o desempenho, somamos os percentuais correspondentes aos níveis que representam resultados positivos (soma do nível ideal com os outros níveis acima, se houver). A soma dos percentuais obtidos nos níveis positivos será então comparada à escala comunicada no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Escala de desempenho

Soma dos resultados positivos	Classificação	Interpretação
90% a 100%	Excelente	Indica um desempenho excepcional, com a maioria dos indivíduos apresentando alta

		competência
75% a 89%	Bom	Indica um desempenho sólido, com a maioria dos indivíduos apresentando boa competência, mas ainda com espaço para melhorias
50% a 74%	Satisfatório	Indica um desempenho aceitável, mas com necessidade de desenvolvimento
0 a 49%	Insatisfatório	Indica um desempenho abaixo do esperado, com muita necessidade de atenção e desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria (2024).

Isso posto, apresenta-se a distribuição dos participantes que contribuíram efetivamente para os resultados: 62 (sessenta e dois) gestores ou fiscais de contrato; 20 (vinte) coordenadores(as) de aquisições e/ou contratos; 15 (quinze) agentes de contratação e/ou pregoeiro; 16 (dezesesseis) diretores(as) de administração e chefes de Departamento de Administração e Planejamento; e 17 (dezesete) requisitantes de contratação.

A seguir, apresentam-se os resultados para cada perfil, juntamente com suas respectivas análises. Essa abordagem permitirá identificar as competências avançadas de cada grupo, além de destacar as lacunas e as necessidades de capacitação específicas para cada perfil.

5.1 GESTORES(AS) OU FISCAIS DE CONTRATOS

As competências elencadas para os(as) gestores(as) e fiscais de contratos incluem Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão. Para facilitar a visualização, a Tabela 1 adiante mostra os dados obtidos seguidos da respectiva análise.

Tabela 1: Competências dos(as) gestores(as) ou fiscais de contratos

Níveis Competências	I Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva	II Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação	III Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação	IV Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
Análise Crítica	9,68%	41,94%	37,63%	10,75%

Aprendizagem Contínua	11,83%	46,77%	32,26%	9,14%
Inteligência Emocional	4,83%	32,80%	48,39%	13,98%
Comunicação	5,38%	22,58%	60,75%	11,29%
Tomada de Decisão	9,14%	51,61%	30,11%	9,14%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Considerando que o nível mínimo ideal para as competências atribuídas aos(as) gestores(as) ou fiscais de contratos é o nível II, todos os resultados a seguir baseiam-se nesta proposição: para cada competência associada a esse perfil, realizou-se a soma dos níveis II, III e IV, uma vez que esses níveis são considerados resultados positivos.

As competências de Análise Crítica, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão alcançaram os resultados de 90,32%; 95,17%; 94,62%; e 90,86%, respectivamente. De acordo com a escala estabelecida, os resultados classificam-se como “excelente”, indicando um desempenho excepcional, com a maioria dos indivíduos apresentando alta competência.

Por sua vez, a competência de Aprendizagem Contínua alcançou o resultado de 88,17%. Considerando a escala definida, o resultado classifica-se como “bom”, indicando um desempenho sólido, com a maioria dos indivíduos apresentando boa competência, mas ainda com espaço para melhorias.

5.2 COORDENADORES(AS) DE AQUISIÇÕES E/OU CONTRATOS

As competências elencadas para os(as) coordenadores(as) de aquisições e/ou contratos incluem Gestão de Recursos, Gestão de Equipes, Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão. Para facilitar a visualização, a Tabela 2 adiante mostra os dados obtidos seguidos da respectiva análise.

Tabela 2: Competências dos coordenadores(as) de aquisições e/ou contratos

Nível Competências	I Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva	II Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação	III Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação	IV Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
Gestão de Recursos	1,67%	43,33%	45,00%	10,00
Gestão de Equipes	5,00%	45,00%	40,00%	10,00%
Análise Crítica	5,00%	31,67%	48,33%	15,00%
Aprendizagem Contínua	3,33%	33,33%	45,00%	18,33%
Inteligência Emocional	10,00%	26,67%	48,33%	15,00%
Comunicação	1,67%	28,33%	51,67%	18,33%
Tomada de Decisão	10,00%	31,67%	45,00%	13,33%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando que o nível mínimo ideal para as competências atribuídas aos coordenadores(as) de aquisições e/ou contratos é o nível III, todos os resultados a seguir baseiam-se nesta proposição: para cada competência associada a esse perfil, realizou-se a soma dos níveis III e IV, uma vez que esses níveis são considerados resultados positivos.

As competências de Gestão de Recursos, Gestão de Equipes, Análise Crítica, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão alcançaram os resultados de 55,00%; 50,00%; 63,33%; 63,33%; 63,33%; 70,00%; e 58,33%, respectivamente. De acordo com a escala estabelecida, os resultados classificam-se como “satisfatório”, indica um desempenho aceitável, mas com necessidade de desenvolvimento.

5.3 AGENTES DE CONTRATAÇÃO E/OU PREGOEIROS(AS)

As competências elencadas para os(as) agentes de contratação e/ou pregoeiros(as) incluem Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão. Para facilitar a visualização, a Tabela 3 adiante mostra os dados obtidos seguidos da respectiva análise.

Tabela 3: Competências dos(as) agentes de contratação e/ou pregoeiros(as)

Níveis Competências	I Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva	II Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação	III Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação	IV Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
Análise Crítica	2,22%	46,67%	37,78%	13,33%
Aprendizagem Contínua	4,44%	37,78%	42,22%	15,56%
Inteligência Emocional	4,44%	33,33%	37,78%	24,44%
Comunicação	6,67%	26,67%	48,89%	17,78%
Tomada de Decisão	13,33%	33,33%	28,89%	24,44%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando que o nível mínimo ideal para as competências atribuídas aos(as) agentes de contratação e/ou pregoeiros(as) é o nível II, todos os resultados a seguir baseiam-se nesta proposição: para cada competência associada a esse perfil, realizou-se a soma dos níveis II, III e IV, uma vez que esses níveis são considerados resultados positivos.

As competências de Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, e Comunicação alcançaram os resultados de 97,78%; 95,56%; 95,56%; e 93,33%, respectivamente. De acordo com a escala estabelecida, os resultados classificam-se como “excelente”, indicando um desempenho excepcional, com a maioria dos indivíduos apresentando alta competência.

Por sua vez, a competência de Tomada de Decisão alcançou o resultado de 86,67%. Considerando a escala definida, o resultado classifica-se como “bom”, indicando

um desempenho sólido, com a maioria dos indivíduos apresentando boa competência, mas ainda com espaço para melhorias.

5.4 DIRETORES(AS) DE ADMINISTRAÇÃO E CHEFES DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

As competências elencadas para os(as) diretores(as) de Administração e chefes de Departamento de Administração e Planejamento incluem Inovação, Visão Estratégica, Gestão de Recursos, Gestão de Equipes, Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão. Para facilitar a visualização, a Tabela 4 adiante mostra os dados obtidos seguidos da respectiva análise.

Tabela 4: Competências dos(as) diretores(as) de Administração e chefes de Departamento de Administração e Planejamento

Nível	I Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva	II Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação	III Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação	IV Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
Inovação	8,33%	52,08%	29,17%	10,42%
Visão Estratégica	6,25%	47,92%	33,33%	12,50%
Gestão de Recursos	8,33%	31,25%	50,00%	10,42%
Gestão de Equipes	4,17%	22,92%	50,00%	22,92%
Análise Crítica	4,17%	37,50%	45,83%	12,50%
Aprendizagem Contínua	4,17%	33,33%	50,00%	12,50%
Inteligência Emocional	8,33%	33,33%	43,75%	14,58%
Comunicação	2,08%	29,17%	52,08%	16,67%
Tomada de Decisão	2,08%	41,67%	41,67%	14,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando que o nível mínimo ideal para a competência de Inovação é o nível III e para as demais competências (Análise Crítica, Aprendizado Contínuo, Inteligência Emocional, Comunicação, Visão Estratégica, Tomada de Decisão, Gestão de Recursos, Gestão de Equipes) é o nível IV, todos os resultados a seguir baseiam-se nesta proposição: para cada competência de Inovação, realizou-se a soma dos níveis III e IV, uma vez que esses níveis são considerados resultados positivos, e, para as demais competências, o resultado corresponde ao percentual encontrado para o nível IV, uma vez que este é o nível mínimo ideal e não há níveis superiores.

As competências de Inovação, Visão Estratégica, Gestão de Recursos, Gestão de Equipes, Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão alcançaram os resultados de 39,58%; 12,50%; 10,42%; 22,92%; 12,50%; 12,50%; 14,58%; 16,67%; e 14,58%, respectivamente. De acordo com a escala estabelecida, os resultados classificam-se como “insatisfatório”, indicando um desempenho abaixo do esperado, com muita necessidade de atenção e desenvolvimento.

5.5 REQUISITANTES DE CONTRATAÇÃO

As competências elencadas para os(as) requisitantes de contratação incluem Análise Crítica, Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação e Tomada de Decisão. Para facilitar a visualização, a Tabela 5 adiante mostra os dados obtidos seguidos da respectiva análise.

Tabela 5: Competências dos(as) requisitantes de contratação

Níveis Competências	I Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva	II Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação	III Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação	IV Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
Análise Crítica	25,49%	29,41%	37,25%	7,84%
Aprendizagem Contínua	19,61%	33,33%	33,33%	13,73%
Inteligência Emocional	13,73%	23,53%	54,90%	7,84%
Comunicação	19,61%	21,57%	49,02%	9,80%

Tomada de Decisão	7,84%	29,41%	45,10%	17,65%
-------------------	-------	--------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Considerando que o nível mínimo ideal para as competências atribuídas aos(as) requisitantes de contratação é o nível II, todos os resultados a seguir baseiam-se nesta proposição: para cada competência associada a esse perfil, realizou-se a soma dos níveis II, III e IV, uma vez que esses níveis são considerados resultados positivos.

A competência de Tomada de Decisão alcançou o resultado de 92,16%. De acordo com a escala estabelecida, o resultado classifica-se como “excelente”, indicando um desempenho excepcional, com a maioria dos indivíduos apresentando alta competência.

As competências de Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, e Comunicação alcançaram o resultado de 80,39%; 86,27%; e 80,39%. Conforme a escala estabelecida, os resultados classificam-se como “bom”, indicando um desempenho sólido, com a maioria dos indivíduos apresentando boa competência, mas ainda com espaço para melhorias.

Por sua vez, a competência de Análise Crítica alcançou o resultado de 74,51%. Considerando a escala definida, o resultado classifica-se como “satisfatório”, indicando um desempenho aceitável, mas com necessidade de desenvolvimento.

5.6 CAPACITAÇÕES DEMANDADAS PELOS PARTICIPANTES

No contexto da pesquisa aplicada, além do questionário focado nas competências, foi disponibilizada aos participantes uma questão específica que visava identificar as capacitações que eles consideram mais relevantes para a melhoria de seu desempenho no trabalho. Essa abordagem permitiu que os participantes escolhessem, entre as opções indicadas, aquelas capacitações que acreditam ser fundamentais para seu desenvolvimento profissional.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 1 com todas as capacitações disponíveis na pesquisa, juntamente com os resultados obtidos. Nesse gráfico, é possível visualizar a quantidade de pessoas que escolheram cada uma das capacitações, proporcionando uma visão clara das preferências dos participantes e contribuindo para o direcionamento futuro das iniciativas de capacitação.

Gráfico 1: Capacitações escolhidas pelos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme se observa, todas as capacitações indicadas foram amplamente requisitadas pelos participantes da pesquisa. Destacam-se, em particular, a utilização do sistema Contratos.gov.br para gestão e fiscalização de contratos, a elaboração de estudos técnicos preliminares e a utilização do sistema Compras.gov.br.

Esses resultados evidenciam a necessidade de capacitação em todas as áreas mencionadas no formulário. Embora todas as capacitações tenham recebido um número expressivo de escolhas, as opções com maior destaque refletem uma demanda mais urgente por formação específica nessas áreas, uma vez que há um número significativo de pessoas sinalizando a necessidade dessas capacitações.

Além disso, os participantes tiveram a oportunidade de sugerir outras capacitações que poderiam contribuir para a melhoria de seu desempenho no ambiente de trabalho identificando, dessa maneira, novas oportunidades de formação abordadas a seguir.

6 PLANO DE CAPACITAÇÃO

O Plano de Capacitação é um instrumento estratégico essencial para o desenvolvimento contínuo dos servidores, visando aprimorar as competências necessárias para o cumprimento eficaz das atividades institucionais. Neste capítulo, serão abordados os seguintes subitens: competências e capacitações, que detalham as habilidades e os conhecimentos a serem desenvolvidos; as ações formativas planejadas; monitoramento e avaliação; e proposta de plano de ação.

6.1 COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES

Anteriormente, os resultados da pesquisa aplicada aos diferentes públicos-alvo foram apresentados de forma individualizada. Para facilitar a visualização e a compreensão dos dados coletados, esses resultados foram organizados e resumidos na Tabela 6, que sintetiza as principais informações de cada grupo. Essa abordagem permite uma análise mais clara e objetiva dos resultados, servindo como base para as próximas considerações.

Tabela 6: Resultados consolidados

Público-alvo	Gestores(as) ou fiscais de contratos	Coordenadores (as) de aquisições e/ou contratos	Agentes de contratação e/ou pregoeiros(as)	Diretores(as) de administração e chefes de departamento de administração e planejamento	Requisitantes de contratação
Competências					
Inovação	-	-	-	Insatisfatório	-
Visão Estratégica	-	-	-	Insatisfatório	-
Gestão de Recursos	Excelente	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Bom
Gestão de Equipes	Excelente	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Bom
Análise Crítica	Excelente	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Satisfatório

Aprendizagem Contínua	Bom	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Bom
Inteligência Emocional	Excelente	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Bom
Comunicação	Excelente	Satisfatório	Excelente	Insatisfatório	Bom
Tomada de Decisão	Excelente	Satisfatório	Bom	Insatisfatório	Excelente

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ressalta-se que a comparação dos resultados entre os diferentes públicos-alvo pode ser enganosa, uma vez que o nível de exigência varia significativamente de acordo com as responsabilidades e expectativas de cada grupo. Por exemplo, um resultado insatisfatório para um público-alvo que opera em um nível estratégico e exige excelência não deve ser interpretado como uma falha ou incompetência do grupo. Em vez disso, reflete a alta expectativa e o desejo do órgão por um desempenho excepcional. Essa perspectiva é essencial para a construção de um ambiente de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

O plano de capacitação será estruturado de forma a atender as necessidades específicas de cada público-alvo, reconhecendo que a busca pela excelência é um processo contínuo. A capacitação não deve ser vista apenas como uma resposta a resultados insatisfatórios, mas como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento para todos os envolvidos.

Diante do exposto, apresentam-se os quadros a seguir com as necessidades de competências a serem desenvolvidas, além das capacitações demandadas pelos servidores e os seus respectivos públicos-alvo:

Quadro 6: Necessidades identificadas a partir do mapeamento de competências

Eixo	Competência	Necessidade	Público-alvo
Futuro	Inovação	Inovação no setor público	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento
		Utilização de novas tecnologias	
		Sustentabilidade nas contratações	
	Visão Estratégica	Gerenciamento de projetos	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento
		Gestão estratégica	
		Gestão de tempo e produtividade	
Resultados	Gestão de Recursos	Elaboração de indicadores de desempenho	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento

Eixo	Competência	Necessidade	Público-alvo
		Gestão de processos	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
Pessoas	Gestão de Equipes	Gestão de equipes em trabalho remoto	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento e Coordenador(a) de Aquisições e Contratos
		Gestão de equipe e liderança	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento e Coordenador(a) de Aquisições e Contratos
		Relações interpessoais e <i>feedback</i>	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
Futuro	Análise Crítica	Gerenciamento de riscos	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
		Gestão de dados e informações	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
Resultados	Aprendizado Contínuo	Redação Oficial	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes e gestor e fiscal de contrato
		Governança nas contratações	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes e gestor e fiscal de contrato
		Legislação aplicada	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes e gestor e fiscal de contrato
		Artefatos da contratação	Requisitante/gestor e fiscal de contrato
		Sistemas de governo	Requisitante/gestor e fiscal de contrato
Pessoas	Inteligência Emocional	Gestão de conflitos	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento e Coordenador(a) de Aquisições e Contratos
		Inteligência emocional	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e

Eixo	Competência	Necessidade	Público-alvo
			Contratos e Requisitantes
		Clima organizacional	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento e Coordenador(a) de Aquisições e Contratos
	Comunicação	Comunicação assertiva	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
		Oratória	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Requisitantes
Resultados	Tomada de Decisão	Utilização de evidências para decisão	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos e Agente de contratação/pregoeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quadro 7: Principais necessidades demandadas pelos servidores

Necessidade	Público-alvo
Ferramentas de gestão: projetos, planejamento, licitações, etc.	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento e Coordenador(a) de Aquisições e Contratos
Obrigações trabalhistas da empresa terceirizada - Tópicos e cálculos	Gestor e fiscal de contrato
Planilha de Custos para contratação de serviços terceirizados	Agente de contratação/pregoeiro e gestor e fiscal de contrato
Apuração de responsabilidade e aplicação das penalidades	Agente de contratação/pregoeiro e gestor e fiscal de contrato
Conta Vinculada e Fato Gerador	Gestor e fiscal de contrato
Operação de ferramentas de escritório. Ex: Microsoft Office.	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes, Agente de contratação/pregoeiro e gestor e fiscal de contrato
Fiscalização de Contratos com dedicação exclusiva de mão-de-obra	Gestor e fiscal de contrato
Inteligência Artificial para auxiliar na realização das atividades	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes, Agente de contratação/pregoeiro e gestor e fiscal de contrato
Pesquisa de preços	Requisitantes, Agente de contratação/pregoeiro e gestor e fiscal de contrato
Modalidades de licitação, Contratação Direta, Procedimentos auxiliares	Agente de contratação/pregoeiro

Necessidade	Público-alvo
Suprimento de fundos	Diretor(a) e Chefe de Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador(a) de Aquisições e Contratos, Requisitantes
Reajustes e Repactuações contratuais	Coordenadores de contratos e gestor e fiscal de contrato

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

6.2 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O Monitoramento é o processo contínuo de acompanhamento da execução de um projeto ou atividade, garantindo que objetivos e metas sejam atingidos de forma eficiente e eficaz. No contexto deste Plano de Capacitação, o monitoramento é crucial para acompanhar a implementação das ações de desenvolvimento, assegurando que as atividades de treinamento sejam realizadas conforme planejado e permitindo a identificação da necessidade de ajustes na rota definida por este plano.

De forma relevante, também é necessário analisar os resultados obtidos através da implementação deste plano de capacitação. Essa avaliação pode ser realizada através da reaplicação do formulário de Mapeamento de Competências e Capacitações a cada dois anos, período mínimo para que os impactos possam ser percebidos. Os dados coletados permitirão comparar o progresso ao longo do tempo, identificando melhorias e áreas que ainda necessitam de desenvolvimento. Com base nos resultados encontrados, será possível gerar relatórios para ajustar/revisar o conteúdo e a metodologia do plano de capacitação, garantindo que ele continue a atender às necessidades dos participantes e da organização. Este ciclo de avaliação bienal assegura que o plano de capacitação permaneça relevante e eficaz, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências dos participantes.

Visando garantir um controle interno mais eficiente, recomenda-se que o monitoramento e a avaliação deste plano sejam realizados por um comitê de governança das contratações, o qual será responsável pela definição da metodologia de avaliação e monitoramento.

6.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir das necessidades apresentadas neste plano é necessária a definição de plano de implementação para identificação das ações de desenvolvimento a serem adotadas e para o alinhamento com o planejamento orçamentário institucional.

A seguir, apresenta-se proposta de plano de ação, considerando as principais etapas para implementação e execução do plano de capacitação.

Quadro 8: Plano de ação

ETAPAS/ ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	1º SEMESTRE DE 2025	2º SEMESTRE DE 2025	1º SEMESTRE DE 2026	2º SEMESTRE DE 2026	1º SEMESTRE DE 2027
1º ETAPA						
Designação do Comitê de Governança das Contratações	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento					
Gestão centralizada do Plano de Desenvolvimento de Pessoal	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento					
Registro das necessidades de desenvolvimento no PDP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento					
2º ETAPA						
Consolidação das demandas, definição de prioridades, gestão orçamentária.	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
Definição das ações de desenvolvimento	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
Elaboração de cronograma de realização das ações de desenvolvimento	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
3º ETAPA						
Início da execução das ações de desenvolvimento	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
4º ETAPA						
Execução das ações de desenvolvimento	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas					
5º ETAPA						
Avaliação dos resultados do plano de capacitação	Comitê de Governança das Contratações					
MONITORAMENTO (Responsável: Comitê de Governança das Contratações)						

Fonte: Elaboração própria (2024).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos na pesquisa de competências revela a importância de um plano de capacitação direcionado e adaptado às necessidades específicas de cada público-alvo. As competências avaliadas incluem Aprendizagem Contínua, Inteligência Emocional, Comunicação, Tomada de Decisão, Inovação, Visão Estratégica, Gestão de Recursos, Gestão de Equipes e Análise Crítica. Cada uma dessas competências desempenha um papel crucial no desempenho organizacional e, portanto, é fundamental que sejam desenvolvidas de maneira adequada.

As lacunas de proficiência identificadas nas competências investigadas serão alvo de capacitações específicas, planejadas para atender às necessidades de desenvolvimento de cada perfil analisado. Essas capacitações, focadas nas competências com lacunas, incluirão *workshops*, treinamentos presenciais, cursos online, entre outras possibilidades. Ao investir no desenvolvimento dessas competências, a organização busca que seus servidores estejam bem preparados para enfrentar desafios futuros e contribuir de maneira significativa para o alcance dos objetivos estratégicos.

Além dessas competências, a pesquisa também identificou a necessidade de capacitações mais técnicas, conforme indicado pelos participantes que destacaram os temas nos quais enfrentam dificuldades e que consideram importantes para o seu desenvolvimento profissional. Essas indicações deverão ser cuidadosamente consideradas sendo oferecidas capacitações específicas para atender a essas demandas técnicas.

Dessa forma, o plano de capacitação não só promoverá o desenvolvimento de competências comportamentais e estratégicas, mas também garantirá que os participantes adquiram habilidades técnicas essenciais para o desempenho eficaz de suas funções. Este enfoque abrangente assegura que o plano de capacitação seja completo e alinhado com as necessidades reais dos servidores e do IFCE, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e excelência.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, e a dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Institui a Política Nacional de Inovação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 fev. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

BRASIL. Portaria nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jul. 2021.

BRASIL. Resolução nº 37, de 15 de junho de 2021. Aprova a Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFCE. Boletim de Serviços Eletrônico, Fortaleza, CE 22 jun. 2021

BRASÍLIA. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Governança de Contratações. Disponível em: [Governança de Contratações — Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios](#). Acesso em: 2 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024.

APÊNDICE A

FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÕES

As atividades relacionadas à área de contratações estão obrigatoriamente vinculadas aos objetivos estratégicos da instituição, representando, dessa forma, meio para o atendimento do interesse público. A profissionalização de todos aqueles que estão envolvidos é indispensável visto que a materialização das ações que almejam o atendimento do interesse público exige procedimentos administrativos complexos. Reconhecendo esse contexto, o presente formulário possui como objetivo mapear as competências dos agentes públicos envolvidos nas funções essenciais dos processos de contratações públicas do IFCE e, posteriormente, construir o plano de capacitação da área de contratações.

- Você é (marque a sua função predominante dentre as apresentadas):

- () Diretor(a) de Administração
- () Chefe de Departamento de Administração e Planejamento
- () Coordenador(a) de Aquisições e/ou Contratos
- () Requisitante de contratação
- () Agente de contratação e/ou Pregoeiro
- () Gestor ou fiscal de contrato
- () Nenhuma das opções anteriores

INOVAÇÃO

A competência "INOVAÇÃO" permite o questionamento e o desenvolvimento de novas ideias para a solução de problemas.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação ao desenvolvimento e/ou avaliação de métodos, procedimentos e abordagens com impacto em outras unidades organizacionais do IFCE.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à implementação de soluções que melhorem a eficiência, a eficácia e a efetividade de outras unidades organizacionais do IFCE.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação ao desenvolvimento e/ou implementação de soluções que fortaleçam a confiança dos servidores, usuários e parceiros de outras unidades organizacionais do IFCE.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

VISÃO ESTRATÉGICA

A competência "VISÃO ESTRATÉGICA" fornece condições para alinhar a atuação das áreas aos objetivos da Instituição em curto, médio e longo prazos.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à liderança de equipes para articular a criação de inovações em processos, serviços, gestão e comunicação em sua unidade organizacional e/ou em outras unidades.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação ao compartilhamento, com sua equipe, do processo de tomada de decisão ao desenvolver a estratégia do IFCE e de sua unidade organizacional.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à identificação e criação de oportunidades para estabelecer novas parcerias que facilitem o alcance de metas estratégicas do IFCE.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
 - () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
 - () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
 - () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
-

GESTÃO DE RECURSOS

A competência "GESTÃO DE RECURSOS" propicia o uso adequado dos recursos e a tomada de decisões eficazes, fundamentadas na análise dos impactos institucionais que delas decorrem.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à proposição e/ou desenvolvimento de soluções práticas de otimização de recursos, fortalecendo a eficiência e a eficácia do IFCE.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à avaliação dos impactos das decisões, desenvolvendo estratégias de otimização de recursos.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à definição e redefinição de prioridades, reorganizando a equipe para aumentar a capacidade de resposta às demandas internas e externas.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

GESTÃO DE EQUIPES

A competência "GESTÃO DE EQUIPES" permite uma atuação gerencial que inspira os membros da equipe e promove um ambiente inclusivo, no qual as diferenças individuais são reconhecidas e valorizadas.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à delegação de responsabilidades aos membros de sua equipe, valorizando competências e estilos de trabalho.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação ao incentivo para servidores assumirem papéis de liderança formal e informal na equipe, reconhecendo as capacidades individuais.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à orientação de servidores, identificando potencialidades e possibilidades na carreira.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

ANÁLISE CRÍTICA

A competência "ANÁLISE CRÍTICA" permite o questionamento e o desenvolvimento de novas ideias para a solução de problemas.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à interação com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à contribuição para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

APRENDIZADO CONTÍNUO

A competência "APRENDIZADO CONTÍNUO" propicia o autodesenvolvimento constante e o compromisso com a prestação de serviços de qualidade aos usuários.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação ao planejamento do próprio aprendizado, direcionando às necessidades específicas atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à realização de ações de aprendizagem formal e informal alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à avaliação de seus resultados de aprendizagem, identificando oportunidades de melhoria de desempenho alinhadas às necessidades atuais e futuras relativas às atividades sob a sua responsabilidade, ao desempenho da unidade em que atua e do IFCE.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

() Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A competência "INTELIGÊNCIA EMOCIONAL" favorece as relações interpessoais, a cooperação e a sustentabilidade das equipes e do trabalho.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à interação com usuários e/ou grupos de interesse diversos, abordando pontos de vista de forma empática e respeitosa.

() Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva

() Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

() Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação

- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à contribuição para a disseminação da cultura de mudança, investindo no compartilhamento de seus aspectos positivos.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à demonstração de flexibilidade e persistência em situações adversas, buscando parcerias para o desenvolvimento de novas alternativas de ação.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas

COMUNICAÇÃO

A competência "COMUNICAÇÃO" favorece as relações interpessoais, a cooperação e a sustentabilidade das equipes e do trabalho.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação a comunicar-se bem de forma oral e escrita com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, adequando a linguagem ao contexto em que atua.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação a persuadir de forma ética e íntegra servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, demonstrando claramente a consistência e os benefícios de seus argumentos.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à negociação assertiva com servidores de outras unidades organizacionais do IFCE, utilizando-se de argumentos consistentes que priorizam os benefícios ao trabalho.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
-

TOMADA DE DECISÃO

A competência "TOMADA DE DECISÃO" propicia o uso adequado dos recursos e a tomada de decisões eficazes, fundamentais na análise dos impactos institucionais que delas decorrem.

- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à análise do cenário para tomada de decisões, desenvolvendo estratégias de gestão e mitigação de riscos para o IFCE.

- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
- () Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
- () Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
- Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à resolução de questões técnicas e administrativas envolvidas na tomada de decisões oportunas, mesmo em situações de pressão.
- () Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
- () Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação

- Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
 - Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
 - Escolha o nível que melhor reflete o seu patamar de desempenho com relação à liderança da gestão de conhecimento, para garantir o compartilhamento e abertura de fluxos de informações, visando ao apoio na tomada de decisão.
 - Aplico a competência em situações de baixa complexidade; necessito de orientação contínua e extensiva
 - Aplico a competência em situações de relativa complexidade; necessito de frequente orientação
 - Aplico a competência em situações de moderada complexidade; necessito de pouca ou nenhuma orientação
 - Aplico a competência em situações de elevada complexidade; oriento meus colegas
-

Escolha as capacitações para a melhoria do seu desempenho no trabalho.

- Alterações contratuais
- Comunicação não-violenta
- Contratação direta
- Elaboração de estudo técnico preliminar
- Elaboração de indicadores de desempenho
- Elaboração de termo de referência para a contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação
- Elaboração de termo de referência para a contratação de obras e serviços de engenharia
- Elaboração de termo de referência para contratação de bens e serviços
- Fase de seleção do fornecedor
- Gerenciamento de projetos
- Gerenciamento de riscos
- Gestão de equipe e liderança
- Gestão de equipes em trabalho remoto
- Gestão do tempo e produtividade
- Gestão e fiscalização de contratos de bens e serviços de tecnologia da informação
- Gestão e fiscalização de contratos de obras e serviços de engenharia
- Gestão e fiscalização de contratos de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra
- Gestão estratégica
- Inovação no setor público

- () Inteligência emocional
- () Pregão/concorrência eletrônicos
- () Procedimentos auxiliares nas contratações
- () Redação Oficial
- () Relações interpessoais e feedback
- () Utilização do sistema Contratos.gov.br (contratos)
- () Utilização do sistema Contratos.gov.br (gestão e fiscalização de contratos)
- () Utilização do sistema Compras.gov.br

Aproveite esse espaço e sugira outras capacitações para a melhoria do seu desempenho no trabalho.
