

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

NÁDIA DE MOURA MATTOS MOTTA

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE
DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

NÁDIA DE MOURA MATTOS MOTTA

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE
DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado como requisito ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

NÁDIA DE MOURA MATTOS MOTTA

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E SEUS IMPACTOS NA QUALIDADE
DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade
Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em
Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof. Dra. Yasmin Gomes Casagrande
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno)

Prof. Dr. Cláudio Cesar da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Membro externo)

Campo Grande, 05 de abril de 2024

Dedico este trabalho a Deus, meu
provedor em tudo! Foi Ele quem plantou
dentro de mim grandes sonhos, que me
fazem inquieta, e me movem pela busca
do novo, para contribuir de alguma forma
com a minha geração.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo, Rogério Motta, parceiro e apoiador deste sonho, por sempre acreditar que eu poderia ir além, pela paciência em compreender a minha ausência, por várias noites e fins de semana, todos dedicados aos estudos para que este objetivo pudesse ser alcançado;

Ao meu líder Dr. Alexandre Magno Benites de Lacerda – Procurador-Geral de Justiça do MPMS, o qual muito admiro por ser um homem visionário e a frente do seu tempo, por entender a importância da pesquisa para o crescimento da sociedade, e me permitir desenvolvê-la a partir do MPMS;

À minha líder e amiga Dra. Bianka Karina Barros da Costa, pelo apoio, incentivo, compreensão e flexibilização dos horários para que eu pudesse frequentar aulas, sem precisar pedir afastamento das minhas funções;

À minha orientadora, Professora Dra. Denise de Barros Azevedo, que sempre presente, me deu os caminhos para que essa jornada científica fosse possível;

À toda minha equipe da Secretaria de Administração do MPMS, em especial à equipe da Diretoria, Ângela, Carolina, Caio e Fabiano, os quais também posso chamar de amigos, que, na minha ausência para me dedicar aos estudos, cuidaram de tudo para que a Secretaria de Administração do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul não fosse impactada, servindo com excelência às demandas do órgão.

A todos os meus professores, desde o período escolar, universitário e mestrado, pois de alguma forma, todos contribuíram para que esse momento fosse possível;

Aos meus colegas de curso, companheiros dessa jornada, pelas trocas, pelo apoio, pelo companheirismo, pelas ricas discussões que certamente me acrescentaram novos conhecimentos.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar como o uso das práticas de gestão por competências aplicadas sob a ótica comportamental pode impactar na qualidade dos serviços prestados pelo MPMS. A qualidade na prestação dos serviços públicos é comumente questionada por seus usuários. Nessa perspectiva, considerando que os servidores acessam às carreiras públicas por meio de concurso público ou processo seletivo, pelo qual são avaliados conhecimentos técnicos e acadêmicos, tem-se que todos são aptos a desempenhar o cargo ou função pública. Entretanto, questiona-se: por que a insatisfação com o serviço público permanece? Neste contexto, analisou-se as questões vinculadas às competências comportamentais tendo em vista que essas são totalmente desconsideradas pela forma de ingresso no serviço público. Para esta análise, valeu-se da pesquisa do tipo qualitativa, com finalidade do tipo aplicada, quanto aos objetivos, explicativa, com a coleta de dados do caso de estudo, por meio de pesquisa documental. Com o auxílio de um *software* de mapeamento de perfil comportamental já empregado pelo órgão, utilizou-se dos dados mapeados e realizou-se um comparativo de desempenho de qualidade entre dois grupos de servidores: o 1º com perfis mais aderentes ao perfil-matriz do cargo pesquisado, e o 2º grupo, com perfis pouco aderentes ao perfil-matriz. Da análise, foi possível concluir que os servidores com perfis mais aderentes apresentaram desempenho superior, com índice de Qualidade Empregada (IQE) médio de 84,4%, atribuindo maior qualidade às atividades desenvolvidas, se comparado ao IQE do 2º grupo, que apresentou média de 48,9%. Os resultados permitiram concluir que as competências comportamentais, podem impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados, sobretudo quando os servidores estão alocados em funções ou atividades convergentes com seu perfil, neste caso, apresentando desempenho superior em 72,6%.

Palavras-chave: Gestão por competências; Qualidade; Perfil comportamental.

ABSTRACT

The present dissertation aims to analyze how the implementation of competency management practices applied from a behavioral perspective can influence the quality of services provided by the MPMS. The quality of public services is frequently questioned by their users. From this vantage point, given that public servants gain entry to public careers through public service entrance exam or assessment test evaluating their technical and academic knowledge is evaluated, it is assumed that all individuals are qualified to fulfill a public service duty or function. However, a pertinent question arises: why does dissatisfaction with public service persist? Within this framework, issues pertaining to behavioral competencies were examined as they are wholly disregarded by the prevailing method of entry into public service. For this analysis, a qualitative research approach was used, with a purpose of the type applied, regarding the objectives, as explanatory research, with the collection of data from the case through documentary research methodology. With the assistance of a behavioral profile mapping software already utilized by the organization, data were collected, and a comparison was drawn between two groups of public servants: one group with profile more closely aligned with the base profile and another group with profile less aligned with the base profile. Through this analysis, it was possible to conclude that individuals with a more closely aligned profile demonstrated superior performance, exhibiting an IQE of 84.4%, thus delivering higher quality activities compared to the other group, which averaged an IQE of 48.9%. The findings lead to the conclusion that competency management, especially concerning behavioral competencies, can directly impact the quality of services provided, particularly when employees are assigned roles or tasks congruent with their respective profile, in this case, outperforming them by 72,6%.

Keywords: Competency management; Quality; Behavioral profile.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais marcos legais.....	20
Quadro 2	A implantação da gestão por competências no setor público pelo mundo.....	21
Quadro 3	Análise do perfil de competências para Gestor ou Fiscal de contratos.....	35
Quadro 4	Grupo dos Servidores “Pouco Aderentes”.....	42
Quadro 5	Grupo dos Servidores “Muito Aderentes”.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo do Formulário – P.I.....	25
Figura 2	Perfil Gráfico – P.I.....	26
Figura 3	Variáveis – P.I.....	27
Figura 4	Lista de comportamentos Fator A.....	28
Figura 5	Formulário Mapeamento perfil do cargo – P.I.....	29
Figura 6	Perfil Comportamental do Cargo – P.I (Matriz).....	30
Figura 7	Perfil Comportamental do Cargo de Gestor ou Fiscal de Contratos parametrizado no sistema P.I.....	33
Figura 8	Relatório descritivo das competências do Cargo de Gestor ou Fiscal de Contratos – P.I.....	34
Figura 9	Análise de aderência dos perfis de Gestores e Fiscais do MPMS.	37
Figura 10	Análise do perfil individual x perfil da função.....	39
Figura 11	Lista dos servidores com perfil classificado como “muito aderentes”.....	41
Figura 12	Lista dos servidores com perfil classificado como “pouco aderentes”.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

DISC - Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C).

IQE – Índice de Qualidade Empregada

MBTI - Myers–Briggs Type Indicator

MPMS – Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul.

P.I. – *Predictive Index*.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 GERAL	12
1.1.2 ESPECÍFICOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO	16
2.1. CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.2. CONCEITOS	18
2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	20
3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA....	24
3.1. CONCEITOS E BASE TEÓRICA.....	24
3.2. SOFTWARE DE MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL – Predictive Index – PI®	25
3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO MPMS	31
3.4. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	32
3.4.1. DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO A SER PESQUISADA	32
3.4.2. LEVANTAMENTO DO UNIVERSO DE SERVIDORES QUE ATUAM COMO GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS NO MPMS.....	38
3.4.3. ANÁLISE DOS PERFIS DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS SERVIDORES, COMPARADO AO PERFIL DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DEFINIDO COMO MATRIZ	38
3.4.4. SELEÇÃO DOS PERFIS “MUITO ADERENTES” e “POUCO ADERENTES”	41
3.5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	43
3.5.1. LEVANTAMENTO DOCUMENTAL	43
4 ANÁLISE DE DADOS	46
5 CONCLUSÃO	49
6 REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE I - Análise documental com aplicação do Protocolo de Conformidade para Verificação Processual	53
APÊNDICE II - Produto Técnico-Tecnológico (PTT).....	74

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública é responsável por prover diversos serviços essenciais à sua população. Em um país continental como o Brasil, o desafio dos gestores públicos é ainda maior, pois notadamente países com essas características geográficas, possuem regiões mais desenvolvidas que outras, situação que pode ocasionar dificuldades na viabilização de tais serviços junto à população mais necessitada (Barbosa; Faria, 2018).

Ainda que os dirigentes políticos possuam planos de governos com estratégias para mitigar os desafios existentes, a qualidade dos serviços públicos ofertados no Brasil, não raro, são alvos de críticas e reclamações por seus usuários. Alguns dos problemas enfrentados pela administração pública brasileira passam pela ineficiência, ineficácia e até mesmo descontinuidade dos serviços (Secchi, 2021).

As motivações que impactam em um resultado questionável, na oferta dos serviços públicos, podem ser os mais diversos, abrindo oportunidades para pesquisa e aprofundamento do tema. Quando se observa a dinâmica da prestação dos serviços públicos, é possível identificar vários atores envolvidos que, influenciam ou impactam diretamente na qualidade do produto a ser disponibilizado à sociedade (Bueno; Brelàz; Salinas, 2016). Nesse contexto, esta pesquisa pretende analisar a atuação de um desses atores em específico: o servidor público, sob um enfoque específico: o comportamento.

Destaca-se a importância do fator humano no processo de prestação de serviços públicos, uma vez que, sempre haverá uma pessoa para realizar o atendimento ao cidadão, seja este um atendimento médico, um atendimento em um posto do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), um atendimento em uma Promotoria de Justiça, ou mesmo quando esse serviço é prestado de forma interna, sem contato direto com a população. É o servidor público quem irá facilitar o acesso do cidadão ao seu direito de beneficiar da administração pública estabelecida para tal (Morais, 2009).

Para ingresso nas carreiras públicas no Brasil, o indivíduo necessariamente passa por uma prova avaliativa de conhecimentos técnicos específicos, conforme

estabelecido no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Assim, é possível afirmar que todos os servidores ingressantes por meio de concurso público, tem qualificação técnica dentro dos níveis estabelecidos como necessários e suficientes para o desempenho da função pública.

Ainda que os servidores públicos possuam formação acadêmica ou escolar previamente aprovadas ao exercício da função, segundo Moraes (2009, p. 4) “As reclamações referentes às atuações com má-qualidade no atendimento e na prestação do serviço sempre foram a tônica quando surgem discussões referentes aos agentes da administração”.

Diante disto, os questionamentos norteadores que se fazem, são os seguintes: Será que os conhecimentos acadêmicos, técnicos ou escolares são medidas avaliativas suficientes para indicar que um indivíduo tem as competências necessárias para assumir este ou aquele cargo, ou função pública? Como o uso das competências comportamentais podem apoiar a Gestão Pública na alocação dos servidores às funções ou cargos? Como a gestão por competências comportamentais impacta a qualidade dos serviços prestados?

Considerando que o fator conhecimento é utilizado exaustivamente como meio avaliativo de competências, e ainda assim os questionamentos relacionados à insatisfação com a qualidade dos serviços públicos prestados se fazem presentes, busca-se o entendimento, se o fator relacionado às competências comportamentais do indivíduo pode impactar na qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, uma vez que tal fator é totalmente desconsiderado no processo avaliativo para o ingresso nas carreiras públicas, podendo assim, apresentar uma nova perspectiva a ser considerada na gestão de pessoas dos órgãos públicos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GERAL

Analisar como o uso das práticas de gestão por competências aplicadas sob a ótica comportamental, podem impactar na qualidade dos serviços prestados pelo Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul (MPMS).

1.1.2 ESPECÍFICOS

1.1.2.1. Verificar a aderência do perfil de competências comportamentais de um grupo de servidores em comparação com o perfil de competências esperado para o cargo/função pesquisado;

1.1.2.2. Identificar a quantidade de erros ou retrabalhos (perda de qualidade) que foram registrados para os processos vinculados aos gestores ou fiscais pesquisados;

1.1.2.3. Identificar se os servidores com perfis não aderentes ao perfil do cargo/função apresentam desempenho prejudicado (perda de qualidade) de suas atividades em relação aos servidores que possuam o perfil comportamental mais aderente à matriz estabelecida;

1.1.2.4. Apresentar proposta de melhorias à gestão por competências do MPMS, que possam ser mais eficientes à prestação dos serviços públicos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul (MPMS) em busca de melhores práticas de gestão, e em atendimento à Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que recomendou a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro, iniciou estudos para se adequar aos normativos publicados.

Dentre as recomendações estabelecidas em sua Política Nacional de Gestão de Pessoas, em seu art. 5º há a previsão de desenvolver estratégias para realização de capacitação baseado na gestão por competências e ainda que seus processos de recrutamento e seleção, bem como de alocação, sejam realizados a partir de perfis de competência (CNMP, 2017).

O MPMS estabeleceu então, uma Comissão formada por grupo heterogêneo de membros e servidores que formataram um projeto para implantação da Gestão

por Competências no âmbito do Órgão Ministerial. Uma das etapas previstas neste projeto foi a contratação de um software de mapeamento de perfis comportamentais, que possuísse metodologia cientificamente validada e reconhecida, com o intuito de identificar as competências comportamentais dos integrantes do MPMS, de forma técnica e objetiva.

Dentre as opções ofertadas no mercado, analisou-se pelo menos três possibilidades: a metodologia DISC, a metodologia MBTI e a metodologia P.I. (*Predictive Index*). Todas com metodologia internacionalmente reconhecidas e muito utilizadas por áreas de recrutamento e seleção de pessoas mundo a fora. Das três opções, o MPMS decidiu pela última, uma vez que a ferramenta P.I. possibilitava realizar o mapeamento do perfil das pessoas e o mapeamento do perfil do cargo ou função, dentro da mesma metodologia, o que permitiria então, realizar a análise de aderência ao cargo ou função dentro dos mesmos critérios objetivos, mitigando a questão da subjetividade na análise. As demais ferramentas realizavam apenas o mapeamento do perfil dos indivíduos.

Destaca-se o foco do estudo às competências comportamentais, uma vez que as competências relativas ao conhecimento já foram analisadas quando da realização do concurso público para os cargos efetivos, ou processo seletivo para os cargos de livre nomeação, por meio do currículo apresentado e entrevistas realizadas. Dessa forma, parte-se do pressuposto que os integrantes do MPMS possuem nível de conhecimento técnico pertinente às funções ou cargos designados.

O pressuposto aqui apresentado é válido para todas as estruturas públicas do país, uma vez que estas utilizam os mesmos mecanismos para ingresso nas carreiras públicas, quais sejam: concurso ou processo seletivo para livre nomeação. Nesse contexto, observa-se que a análise das aptidões pessoais de cada servidor público deixou de ser considerada, motivo pelo qual faz-se interessante buscar entender se esta perspectiva comportamental é fator importante para uma prestação de serviços públicos de maior qualidade.

Para McCLELLAND apud (Fleury e Fleury, 2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática; e de

conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (Medeiros, 2006, p. 3).

Partindo desse pressuposto, para entender se de fato, os perfis comportamentais são fatores que impactam diretamente na melhor eficiência e produtividade do serviço público, pretende-se analisar o perfil de competências de um grupo de servidores do Ministério Público Estadual de Mato Grosso do Sul (MPMS), que atuam como Gestores e Fiscais de contratos, em relação ao perfil de competências esperado para esta função, utilizando-se da mesma metodologia de parametrização (algoritmo), de acordo com software contratado pelo órgão e implementado para este fim.

A partir da análise proposta será possível inferir se os servidores alocados em função diversa à de suas competências comportamentais obtiveram resultados prejudicados em relação àqueles servidores que possuem perfil alinhado às atividades executadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO

Nesta seção, realiza-se um aprofundamento nas teorias e pesquisas pertinentes ao tema gestão por competências.

2.1. CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Matias-Pereira (2010), a Administração Pública é um sistema multifacetado composto por todos os seus órgãos e instituições, com todos os seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos ou estruturais que tem o objetivo de exercer todas as suas funções constitucionais para o alcance do bem comum.

Neste contexto, a Administração Pública como objeto de estudo pode proporcionar uma infinidade de possibilidades de pesquisa. Tal percepção ocorre devido à abrangência que o Órgão Público permeia, e, fato é que, de alguma forma somos todos impactados, em maior ou menor grau, por ações provenientes destas organizações (Morais, 2009).

Tais ações são na verdade Políticas Públicas, que nada mais são do que orientações estabelecidas com objetivo de tratar um problema público identificado. A classificação de problema público somente será considerada, se este impactar um grupo considerável de atores (Secchi, 2021).

A partir dessa compreensão, depreende-se que o objeto desta pesquisa se enquadraria como problema público, pois é fato notório e popular as constantes reclamações e manifestações de insatisfação da sociedade como um todo, no que diz respeito à qualidade dos serviços públicos.

Quando se fala em qualidade no âmbito do setor público não se pode deixar de mencionar que o próprio governo federal tem se preocupado em assegurar a adequada prestação dos serviços ao seu usuário, conforme publicação da Lei 13.460/2017 que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública (Brasil, 2017).

Dentre outros requisitos obrigatórios, o legislador destacou no inciso VI, a obrigação do cumprimento dos prazos e normas, e, no inciso VII, regras compatíveis com o bom atendimento ao usuário.

Identifica-se ainda no campo legal, Decreto 9.094/2017, que regulamentou a Lei nº 13.460/2017, fazendo constar em seu art. 11, § 1º, inciso III, que a carta de serviços ao usuário do serviço público deverá conter os padrões de qualidade

do atendimento público.

A preocupação da Administração Pública em melhorar a oferta dos serviços prestados à sociedade, faz com que os gestores busquem por novos métodos de trabalho, neste cenário, a gestão por competências surge como uma opção para atender à busca pela excelência e à conquista de desempenhos superiores (Araújo, 2018).

Estudar a efetividade da utilização da gestão por competências no serviço público, é uma possibilidade para tentar entender um dos fatores que podem influenciar nos resultados percebidos pela sociedade em geral, sejam esses bons ou ruins (Vargas; Cagol, 2012).

Estudar o fator humano, em especial no âmbito das competências comportamentais, justifica-se uma vez que os recursos humanos são a fonte mais importante de vantagem competitiva para qualquer organização. A maneira pela qual eles são gerenciados determinarão o fracasso ou o sucesso de tal organização (Kappo-Abidemi; Iwu; Allen-Ile, 2015).

Considerando que os indivíduos são diferentes entre si, é necessário ter um olhar atento para conseguir identificar o potencial individual de cada um e fazer a gestão destes, dentro das possibilidades, alocando-os de acordo com suas aptidões naturais. O descompasso entre as competências do empregado e as necessidades do empregador se reflete na redução da competitividade da empresa (Golinski; Wlodarczak; Miadowicz, 2016).

No serviço público não é diferente. As administrações públicas que levam em conta as competências específicas dos cargos a serem preenchidos em seus processos de recrutamento e seleção obtêm melhores resultados do que aquelas que não o fazem (Serrano Sgura; Barba Aragón, 2012).

A gestão do talento humano é concebida como uma abordagem que contribui efetivamente para o desenvolvimento organizacional, e levanta: sistemas de gerenciamento de recursos baseado em competências facilitam a execução das funções de gestão de talentos, incluindo a seleção (Sandoval Franklin et al., 2012).

O efeito das necessidades identificadas é uma descrição do perfil de competências do funcionário (para um cargo ou grupo de cargos), que pode estar relacionado à “qualidade” desejada de uma pessoa ou cargo. Com base nas competências descritas (como atributos), é possível entrar em detalhes e atribuir indivíduos e cargos com os níveis mais assertivos (Golinski; Wlodarczak; Miadowicz, 2016).

2.2. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA E QUALIDADE

Importante se faz, aprofundar nos conceitos que melhor definem os termos competência e qualidade, dois fatores centrais para o desenvolvimento desta pesquisa.

A conceituação do termo qualidade apresenta-se de forma complexa, pois o termo é utilizado para situações diversas. (Mainardes; Lourenço; Tontini, 2010).

Para Crosby (2000), Loenert (2003) e Morejón (2005) a qualidade pode ser entendida como a habilidade de um objeto ou ação atender intencionalmente o objetivo para qual foi pretendido.

A Constituição Federal brasileira já previa no *caput* do Art. 37 que a Administração Pública em toda a sua estrutura, seria regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Ressalta-se aqui, o termo eficiência, que segundo o dicionário *Priberam*, tem origem no latim *efficientia*, e refere-se a “*algo ou alguém que produz com o mínimo de erros ou de meios*”.

O conceito de eficiência muito recorrentemente é ligado às questões relacionadas à qualidade, que podem ser de processos, produtos ou serviços. Camargo e Guimarães (2013, p. 137), consideram que a eficiência sugere a realização das atividades com máxima rapidez, qualidade e desenvoltura, ou seja, “*fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros*”.

Corroborando com esta percepção, Drucker (1997), considera que eficiência é fazer um processo qualquer, de maneira correta, e Crosby (1979) estabeleceu como qualidade o fazer certo da primeira vez.

No que diz respeito ao termo competências, seu conceito é bastante amplo, sendo apresentado sob diversos ângulos, não podendo ser observado de uma perspectiva isolada, mas sim, buscando entender a atuação de outras variáveis de forma conjunta (Zarifian, 2001).

Para Medeiros (2006), as competências são o resultado do somatório de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes, de uma pessoa, os quais seriam os responsáveis por uma performance de alto nível, ressaltando que as performances mais destacadas estariam sustentadas por duas características pessoais de cada indivíduo: inteligência e personalidade.

Outras vertentes abordam que a competência pode ser observada na manifestação de ações ou comportamentos de uma pessoa em relação ao

desenvolvimento de uma atividade (Caetano, 2004).

Observa-se ainda que as percepções mais comuns relacionadas ao termo competências, perpassa tradicionalmente por quatro tipos de entendimentos: atribuições, qualificações, características pessoais e comportamentos (Ceitil, 2006).

Competências entendidas como atribuições, dizem respeito às aptidões inerentes ao cargo e não à pessoa em si. Nesse sentido, o indivíduo exerce as competências investidas ao cargo que ocupa (autoridade), o que não quer dizer que ele seja o mais apto, apenas que detém a prerrogativa de fazê-lo. Sob o entendimento de qualificações, fala-se da educação formal adquirida pelo indivíduo, que, como se sabe, não garante um desempenho de qualidade do profissional. Por tais fragilidades conceituais, essas duas abordagens têm sido esvaziadas no que tange ao interesse da sociedade atual, uma vez que esta tem dado maior atenção às questões de desempenho e entrega efetiva de resultados (Gouveia, 2017).

Neste construto, Ceitil (2006) destaca que ter competência é diferente de ser competente.

As duas abordagens restantes, quais sejam, características pessoais e comportamentos, têm sido consideradas mais próximas ao conceito essencial de competências, onde, a primeira pode ser considerada como *inputs* e a segunda, como *outputs* do indivíduo (Gouveia, 2017), surgindo como uma solução para atender à busca pela qualidade, alcançando esse objetivo através da alocação de pessoas em suas respectivas funções, por meio da avaliação dos perfis individuais (Araújo, 2018).

Saindo da perspectiva individual para a organizacional, Fleury e Fleury (2001), aborda que a gestão por competência pode ser entendida sob três pilares: competências do indivíduo, da organização e dos países e seus sistemas educacionais.

Sob outra vertente, Virissimo, Feuerschütte e Tezza (2019, p. 2) ressaltam que:

No âmbito das organizações, a competência é abordada como um construto a ser reconhecido e gerido enquanto uma estratégia de Gestão de Pessoas, que desenvolve suas práticas alinhando as competências dos indivíduos à estratégia organizacional.

Convergindo as abordagens apresentadas, observa-se que o conceito de eficiência aponta na redução dos erros ou erradicação deles um indicador de qualidade. A partir desse construto, buscar-se-á entender se a gestão por competências, sendo aplicada sob a perspectiva comportamental, impacta na qualidade da prestação dos serviços, em especial, sob a conceituação de qualidade como redução dos erros dentro dos processos administrativos.

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Na Administração Pública Federal brasileira, tal discussão ganhou contornos significativos desde a publicação do Decreto nº 5.707/06, que instituiu o Sistema de Gestão por Competências como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Ao buscar um alinhamento com as práticas modernas de gestão de pessoas, a administração pública federal assume que é urgente a necessidade de modernizar seus métodos.

O modelo de gestão por competências pressupõe que as competências organizacionais orientam as ações que permeiam os subsistemas de gestão – e entre eles, a gestão de pessoas (Avelino; Salles; De Sá Affonso da Costa, 2017).

No Brasil, a linha de tempo do construto referente às questões ligadas à gestão de pessoas na Administração Pública foi marcada por quatro fases principais, conforme apresenta-se no quadro a seguir:

Quadro 1 – Principais marcos legais

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 96.	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

Fonte: ARAÚJO (2018).

A gestão por competências tem sua importância social também em outros países, sendo construída frente aos desafios de se encontrar melhores práticas de gestão que possam trazer maior eficiência ao setor público.

O aumento da complexidade das sociedades democráticas no século 21 exige que os governos encontrem soluções que os atuais modelos de administração pública não oferecem. Como é evidenciado pelas experiências de nações mais desenvolvidas, a abordagem conhecida como "gestão por competências" tem sido empregada nas últimas três décadas, tanto no setor privado quanto no setor público, aplicada como uma plataforma metodológica fundamental para a promoção de mudanças orientadas à meritocracia em busca de um desempenho aprimorado. (Capuano, 2014).

Estudos mostram que a temática de gestão por competências tem despertado o interesse dos organismos públicos mundialmente. Países como Bélgica, França, Estados Unidos e Reino Unido já estão em estágios avançados na implementação desse tipo de política, Capuano (2014), conforme pode-se observar no Quadro a seguir:

Quadro 2 – A implantação da gestão por competências no setor público pelo mundo

BÉLGICA	- Iniciou em 1988 com a terceira reforma do Estado belga. Um dos objetivos da reforma era de utilizar a gestão por competências como um sistema de apoio ao sistema de gestão de desempenho do serviço público. - Com o movimento reformista, novas competências passaram a serem exigidas, sendo, para os servidores: orientação ao cliente, confiabilidade, colaboração e melhoria contínua, e para a alta administração: visão, direcionamento, delegação, capacidade de persuasão, empatia em 360º e conhecimento de gestão em contextos de governo. Esses padrões deveriam ser traduzidos em competências comportamentais. - A partir de 1999, a Bélgica passa a adotar também a gestão por competências como instrumento de um amplo programa de reformas administrativas consolidado no Plano Copérnico que consistia em duas categorias: competências técnicas, e competências comportamentais. O atual modelo de competências belga pode ser assim definido: 5 + 1" = cinco agrupamentos (<i>clusters</i>) de competências genéricas (comportamentais) e um agrupamento (<i>cluster</i>) de competências técnicas.
---------	---

	- Introdução da tecnologia social de gestão por competências no setor público a partir de 1990, com um esforço realizado pelo governo federal americano para a definição de um modelo comum de competências governamental. A pesquisa buscava conhecer os fatores que determinam a efetividade no desempenho em postos de trabalho. - A pesquisa resultou uma lista de 22 competências de lideranças: comunicação por escrito, comunicação oral, solução de problemas, habilidades interpessoais, gestão de uma força de trabalho com diversidade, visão, pensamento criativo, flexibilidade, decisão, liderança, gestão de conflito, autodireção, influência/negociação, planejamento e avaliação, gestão financeira, gestão de recursos humanos, orientação ao cliente, consciência sobre o ambiente externo, montagem de equipes, gestão de tecnologias, controles internos, competências técnicas. - Em 1998, esse modelo foi atualizado, mantendo as 22 competências iniciais e acrescentadas a elas outras 5: empreendedorismo, parceria, resiliência, habilidade política e motivação para o serviço público. Essas 27 competências foram agrupadas em 5 grandes competências, quais sejam: liderando a mudança, liderando pessoas, orientação a resultados, visão de negócio e construindo coalizões/comunicação.
FRANÇA	- Início em 2001, passando por atualizações em 2006. Tem-se como marcos desse movimento a criação da Escola de Gestores de Recursos Humanos. A estruturação das forças de trabalho dos órgãos públicos foi assim definida: óticas provisional e estratégica, de modo a reunirem e manterem níveis adequados de motivação (o querer bem fazer), competências (o saber fazer), organização (o poder fazer) e consciência profissional (o sentido das responsabilidades e da ética), em conjunto com níveis de desempenho e comportamentos esperados. - O modelo de gestão por competências adotado, tem como foco a valorização e engrandecimento do conhecimento construído, do saber fazer, que está vinculado à forma de como esses servidores públicos são forjados. O modelo francês considera ainda outros três aspectos que, associados ao fator humano, impactam diretamente o nível de performance das organizações públicas: motivação, organização e processos de trabalho.
REINO UNIDO	- O Reino Unido foi um dos primeiros países (1980), a estudar caminhos para a implementação desta metodologia no âmbito do serviço público. “Os perfis profissionais eram prescritos nas dimensões qualidades pessoais e habilidades e utilizados para seleção de candidatos aos cargos em cada nível da alta gestão, treinamento e desenvolvimento na carreira. - Pesquisadores britânicos identificaram que alguns órgãos do governo que obtiveram sucesso com o modelo de competências, estabeleceram uma espécie de matriz de comportamentos esperados e não esperados para cada função, sendo uma das conclusões dos pesquisadores a unanimidade quanto ao entendimento da superioridade da utilização da gestão por competências, como ferramenta tecnológica de gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Capuano (2014).

Quando se observa o caminho trilhado pelos países aqui referenciados, é possível verificar alguns pontos de convergência em seus construtos. Um deles é a atenção dada ao comportamento dos indivíduos como fator importante no mapeamento das competências esperadas. Outro ponto convergente é a crítica aos modelos de recrutamento para o serviço público, perpassando apenas pela avaliação acadêmica ou de conhecimentos, sem considerar outros fatores, como o comportamental, por exemplo.

Nesse diapasão, o Brasil possui semelhanças referentes ao contexto atualmente inserido, em comparação às situações já vivenciadas pelos países aqui citados, contexto este, que poderá servir de referencial para uma possível reforma

da administração pública brasileira.

O conhecimento histórico das experiências de até três décadas dos governos de países mais desenvolvidos, tais como os membros da OCDE, representa um importante insumo epistemológico para a evolução dos estudos, pesquisas e experiências sobre a implantação de modelos de gestão por competências no setor público (Capuano, 2014, p. 374)

O método de recrutamento utilizado pelos órgãos públicos brasileiros, já tem sido objeto de estudos acadêmicos, os quais tem questionado sua efetividade. Segundo Cardoso, Oliveira e Araújo (2019), pesquisas realizadas em editais de concurso público em âmbito federal entre os anos de 2001 e 2010, não encontraram requisitos estabelecidos quanto às habilidades ou aptidões que o aspirante a servidor público deveria possuir para desempenhar as funções do cargo para o qual estavam concorrendo.

A falta de previsão de tais requisitos de competências no edital inviabiliza o reconhecimento do perfil mais aderente a ocupar as vagas disponíveis.

Nesse diapasão, os indivíduos escolhidos não são os que exibem a maior adequação para o cargo em questão, mas sim os que seguem o fluxo dos concursos disponíveis, se inscrevem e respondem corretamente ao maior número de perguntas. Tal modelo dificulta a seleção dos candidatos mais vocacionados ou aqueles que poderiam ter um maior interesse na progressão da carreira. (CARDOSO; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2019).

O cenário apresentado pode ser um dos fatores que afetam diretamente a qualidade dos serviços públicos ofertados. Sem identificar o perfil comportamental adequado ao que a função exige, como é possível afirmar que um candidato está apto a ocupar determinada vaga?

Tais questionamentos, reverberam dentro e fora dos organismos públicos, uma vez que após admitido, é que será possível identificar, na prática, se aquele servidor possui aptidão ou não, para as atividades a ele atribuídas. Quando essa constatação é negativa, os problemas se propagam internamente até chegar no cliente final, que é a população. Todos sofrem, a ineficiência de um processo de recrutamento que tem sido questionado em sua eficácia, a despeito do que já aconteceu em outros países.

3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se de forma detalhada quais os métodos escolhidos e de que forma a pesquisa foi desenvolvida.

3.1. CONCEITOS E BASE TEÓRICA

Com base nos parâmetros propostos por Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022), o escopo desta pesquisa se encontra na área das ciências sociais aplicadas, do tipo qualitativa, com finalidade classificada como pesquisa aplicada, quanto aos objetivos, classifica-se como explicativa.

A estratégia para execução da pesquisa será a utilização do caso de estudo, utilizando-se do método de pesquisa documental para coleta de dados, estes, disponíveis em sistema de mapeamento de perfil comportamental (P.I) utilizado pelo MPMS, e evidências registradas nos Processos de Gestão Administrativa (PGAs), analisando os perfis dos servidores X o perfil do cargo de gestor ou fiscal de contratos X análise documental da atuação desses servidores de forma prática, dentro dos processos.

A pesquisa documental é fundamental nas ciências humanas e sociais, pois a maioria das fontes de dados, escritas, ou não, geralmente constituem a base da investigação. Dependendo do objeto de estudo e dos objetivos da pesquisa, pode ser o principal método de concretização da investigação ou servir como instrumento metodológico complementar. É um método para escolha e verificação de dados, buscando acesso às fontes relevantes, sendo parte integrante da heurística de investigação (Almeida; Guindani, 2009).

Em linhas gerais a pesquisa documental considera fontes de dados que nunca foram tratados de forma analítica, ou até mesmo que já tenham recebido algum tipo de análise, entretando, ainda possuam margem para novas considerações (Gil, 2012), cenário em que este caso de estudo se encaixa.

Saviani (2004), destaca como vantagem deste método, o acesso direto à origem da informação, o documento que registra e abriga o nascimento dos dados, e ainda, que por ser um documento, este tem estabilidade da informação gerada.

A pesquisa foi realizada no âmbito do Ministério Público Estadual de Mato Grosso do Sul, órgão onde a pesquisadora é servidora efetiva da carreira de Analista/Administração. Como já exposto, o MPMS para atendimento à Política Nacional de Gestão de Pessoas instituída pelo Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP,

iniciou processo para implementação da Gestão por Competências em sua estrutura.

3.2. SOFTWARE DE MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL – *Predictive Index* – PI®

Para realizar o mapeamento dos perfis de competências comportamentais dos membros e servidores do MPMS, foi realizada a contratação do *software* Predictive Index – PI®, ferramenta americana que está presente em 140 países, disponível em mais de 70 idiomas, utilizada amplamente em mais de 8.800 empresas mundo a fora. (Praendex, 2016).

No Brasil, diversas empresas e órgãos públicos utilizam ou já utilizaram tal ferramenta como apoio aos processos de recrutamento, seleção e gestão por competências. Destaca-se o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso, Governo de Minas Gerais no programa Estado para Resultados; Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais; Embratel, SESI, SENAC, VALE, Sabesp, Anglo American, FIAT, GOL, BB Seguros, Liberty Seguros, Polishop, dentre outros (Praendex, 2023).

O *software* tem validação científica de confiabilidade e consistência de seus construtos, apresentando alto nível de assertividade (Perry; Lavori, 1983).

A ferramenta permite realizar o mapeamento do perfil comportamental dos indivíduos que já são parte da Instituição, ou candidatos, na mesma métrica das funções, e ainda, permite conhecer as necessidades motivadoras e os comportamentos para o contexto de cada profissional (Veloso, 2013).

O mapeamento é realizado por meio da aplicação de um formulário de pesquisa com uma lista de palavras que deverão ser marcadas por livre escolha norteadas por duas afirmações: “marque com um X aquelas que você julga que descrevem a forma como as outras pessoas pensam que você deve proceder” e, “marque com um X aquelas que você pensa que realmente o descrevem”.

O formulário com a lista de palavras é enviado por um *link* diretamente do *software* da ferramenta ao *e-mail* da pessoa a ser mapeada, onde são registradas todas as orientações de como proceder com o preenchimento da pesquisa. A seguir, demonstra-se o modelo da lista de palavras utilizada pela plataforma.

O tempo médio de resposta é de aproximadamente 7 (sete) minutos, não permitindo utilizar o *link* mais de uma vez.

Nome: _____ Data: _____

CPF: _____ Data Nascimento: _____

Ocupação: _____

INSTRUÇÕES: Por favor leia as palavras da lista abaixo e marque com um X aquelas que você julga que descrevem a **forma como as outras pessoas pensam que você deve proceder.**

Prestativo	☐	Estimado	☐	Calmo	☐
Descontraído	☐	Preocupado	☐	Popular	☐
Empolgante	☐	Sentimental	☐	Polido	☐
Assertivo	☐	Aventureiro	☐	Dinâmico	☐
Paciente	☐	Salutar	☐	Exuberante	☐
Conscienzioso	☐	Despretensioso	☐	Escapista	☐
Sofisticado	☐	Sociável	☐	Generoso	☐
Persistente	☐	Agradável	☐	Modesto	☐
Zeloso	☐	Benquisto	☐	Ousado	☐
Fora-de-série	☐	Dócil	☐	Tolerante	☐
Harmonioso	☐	Exigente	☐	Amável	☐
Leal	☐	Caridoso	☐	Vigoroso	☐
Cheio de Iniciativa	☐	Persuasivo	☐	Resoluto	☐
Convencional	☐	Cuidadoso	☐	Tranquilo	☐
Eloquente	☐	Satisfeito	☐	Culto	☐
Cínico	☐	Compreensivo	☐	Mandão	☐
Passivo	☐	Espirituoso	☐	Respeitoso	☐
Gentil	☐	Compatível	☐	Desinteressado	☐
Corajoso	☐	Obediente	☐	Flexível	☐
Interessante	☐	Animado	☐	Atraente	☐
Atencioso	☐	Obstinado	☐	Confiável	☐
Seguro de si	☐	Convincente	☐	Impaciente	☐
Equilibrado	☐	Responsivo	☐	Tímido	☐
Competitivo	☐	Amigável	☐	Metódico	☐
Elegante	☐	Egoísta	☐	Versátil	☐
Magnânimo	☐	Reservado	☐	Afável	☐
Audaz	☐	Sério	☐	Diplomático	☐
Bem-Educado	☐	Perseverante	☐	Egocêntrico	☐
Medroso	☐			Devoto	☐

© Copyright 1955, 1963, 1979, 1984, 1988, 1992, 1997 by Arnold S. Daniels. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste formulário pode ser reproduzida em qualquer forma ou meios, nem transmitida ou traduzida a uma língua de máquina sem a permissão escrita do editor.

Continua no verso...

Figura 1 – Modelo do Formulário – P.I.
Fonte: Praendex (2016)

Após respondida a pesquisa, as informações são processadas pelo software, projetando assim o perfil comportamental do indivíduo participante, gerando um relatório de informações e um demonstrativo gráfico do perfil, conforme demonstrado na figura 2 a seguir:

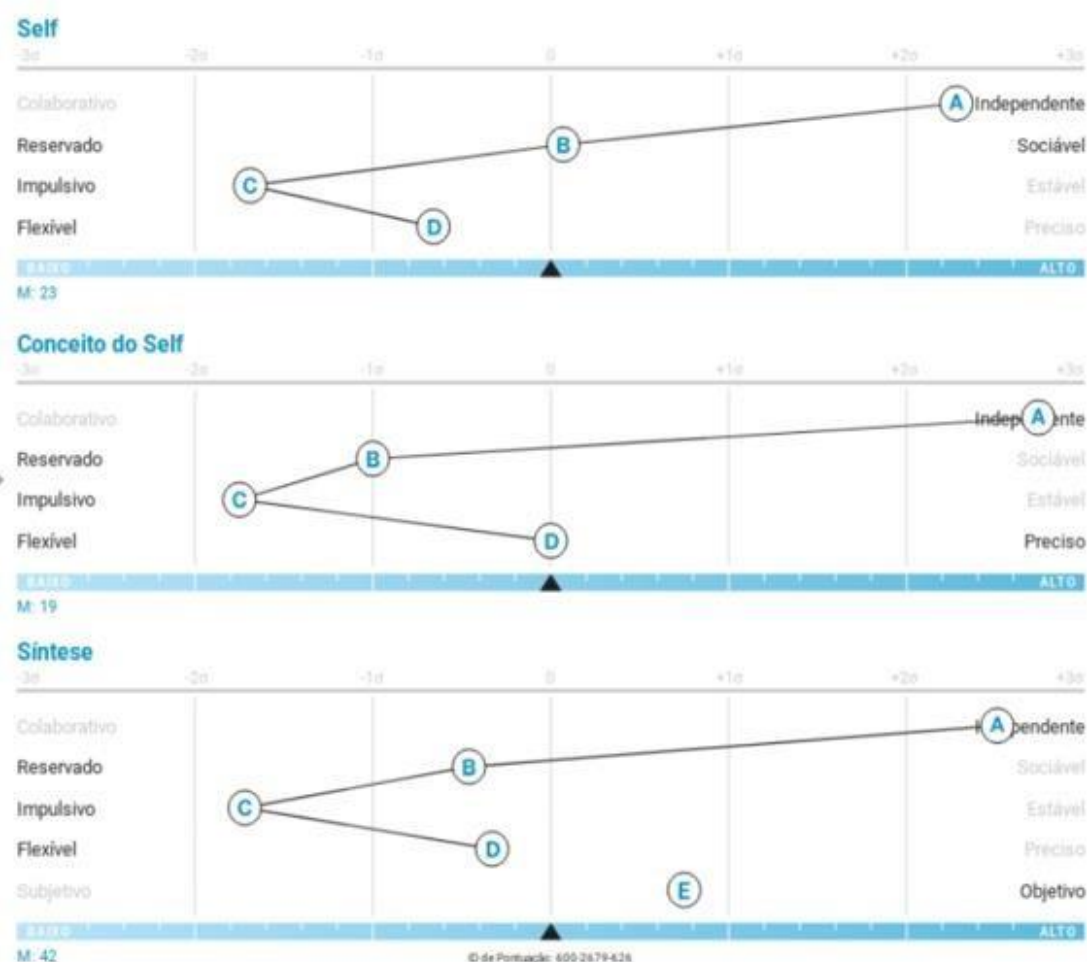


Figura 2 – Perfil Gráfico – P.I.
Fonte: Software P.I.

A metodologia da ferramenta está sustentada sob a análise de 04 (quatro) fatores primários e 02 (dois) secundários: (A) Dominância, (B) Extroversão, (C) Paciência, (D) Formalidade, (M) energia e (E) tomada de decisão (Marzagão; Carvalho, 2016).

Um perfil é definido a partir da combinação dos fatores (Veloso, 2013). As características comportamentais de cada fator dependem do nível de intensidade, medida de acordo com o desvio em relação à média da ferramenta (moderado, muito, extremamente). Conforme o indivíduo se afasta da média (centro) do fator,

mais as características se acentuam, acumulando-se de acordo com o lado em que esteja disposto no gráfico (Marzagão; Carvalho, 2016).

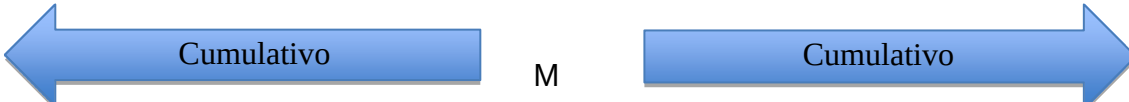
Na figura 4, a seguir é possível visualizar os comportamentos a cada nível de intensidade, sendo, por exemplo, o fator A localizado do lado alto, no quadrante muito, esse indivíduo, necessariamente somará todas as características do nível moderado adicionadas às características do nível muito.

Para melhor compreensão, o perfil é mapeado sob 03 (três) perspectivas (gráficos): *Self*, Conceito do *Self* e Síntese, onde, o primeiro reflete a pessoa em sua essência, o segundo a percepção do ambiente, ou como a pessoa entende que tem de se comportar, e o terceiro, diz sobre como o indivíduo está se comportando no momento.

A intensidade dos comportamentos pode ser classificada em até três níveis: moderado, muito e extremamente. Essa métrica é realizada em quintos de sigma, sendo que, a cada 5 quintos de sigma há mudança no nível de intensidade, seja em crescente ou decrescente. O gráfico é dividido em lado alto (direita) e lado baixo (esquerda).



Figura 3 – Variáveis – P.I.
Fonte: Praendex (2016)



LADO BAIXO			M	LADO ALTO		
Extremamente	Muito	Moderado	F A T O R A	Moderado	Muito	Extremamente
Excessivamente respeitador	Humilde	Despretensioso		Confiante	Assertivo	Extremamente agressivo
Dócil	Disposto a aceitar	Não egoísta		Independente	Individualista	Empreendedor
Submisso	Modesto	Agradável		Competitivo	Realizador	Controlador
Pacífico	Brando	Amável		Auto iniciativa	Generalista	Argumentativo
Muito cooperativo		Da paz			Inovador	

Figura 4 – Lista de comportamentos Fator A

Fonte: Praendex, (2016)

A partir das informações geradas, é realizada a análise dos gráficos, considerando as combinações das variáveis entre si, sua intensidade (amplitude), se está do lado baixo ou do lado alto, permitindo então, conhecer o perfil comportamental do indivíduo, de forma totalmente técnica.

A segunda perspectiva de aplicação da ferramenta é o mapeamento do perfil dos cargos ou funções da organização. É possível descrever um perfil comportamental ideal para uma função específica, determinando, por exemplo, que o candidato deverá ser uma pessoa mais harmônica, comunicativa, impaciente e formal, com esses parâmetros inseridos no sistema, ele projetará o desenho desse perfil, que será a matriz comportamental para o cargo ao qual se busca preencher.

Essa funcionalidade da ferramenta é o seu grande diferencial. Em uma situação hipotética, em que a instituição esteja buscando um profissional para trabalhar em uma área de atendimento ao público, um dos comportamentos essenciais a essa função, é, por exemplo, que esta pessoa seja comunicativa, goste de interagir com as pessoas, outra característica importante, seria que esta pessoa, seja paciente, para que possa atender com atenção as pessoas que buscarem o serviço público.

A partir dessa percepção, como é possível fazer a melhor seleção em busca de um indivíduo que atenda às características buscadas? A realização de entrevistas é uma forma muito utilizada para tentar identificar tais predicados no candidato, entretanto a subjetividade pode comprometer a análise. Com o apoio de

um software, a subjetividade e pessoalidade é totalmente anulada, realizando uma análise unicamente técnica.

Para a construção da matriz de competências de um cargo/função, o procedimento se dá sob a mesma lógica apresentada para o mapeamento de perfil comportamental do indivíduo. A plataforma envia um *link* que levará a uma lista de comportamentos, em que, deverão ser escolhidos ou selecionados aqueles que se esperam para o perfil do cargo em construção, figura 5. Esse *link* poderá ser respondido por uma única pessoa, ou por um grupo de até no máximo 10 pessoas, uma espécie de comissão, desde que sejam conhecedores das necessidades esperadas para o cargo em construção.

Finalizadas as respostas, o sistema realiza sua consolidação, gerando de forma técnica (algoritmo) um perfil médio para o cargo, permitindo margem de flexibilização deste, que provém dos perfis individuais desenhados por cada respondente, figura 6, além de um relatório descritivo com as competências comportamentais esperadas para o cargo ou função em questão.

Avaliação do Cargo Comportamental | Cognitivo

Consideração sobre o cargo de **TESTE** ...

Instruções: (Esconder)

Nas três telas a seguir você encontrará uma lista com uma variedade de atividades envolvidas no desempenho de cargos diversos. Leia atentamente essas listas e, ao fazê-lo, marque importantes e frequentes do cargo que está sendo analisado.

Não há limite para o número de itens que você pode marcar. Muitos dos itens listados são relativamente de baixa importância e de aspectos raros para alguns cargos; marque aquele para o sucesso do desempenho da função em questão, e como a função deve ser desempenhada em sua empresa neste momento.

Favor completar a planilha em um local calmo e sem interrupções. Você pode levar quanto tempo quiser, mas conclua a planilha toda em uma sessão.

Você pode usar seu mouse ou teclado para navegar pela avaliação e desmarcar itens. Use a tecla Tab para prosseguir para o próximo item; use a Barra de Espaço para marcar e desmarcar.

Página 1 de 3

- | | |
|---|---|
| ☐ Verificar os detalhes do trabalho para se conseguir exatidão | ☐ Trabalhar num ritmo constante e consistente |
| ☐ Cumprir prazos determinados | ☐ Tomar decisões importantes de forma independente |
| ☐ Ser sempre calmo e paciente | ☐ Levar a cabo as instruções de forma cuidadosa |
| ☐ Desenvolver relações pessoais amistosas com outros | ☐ Estabelecer prioridades para as atividades de outros |
| ☐ Coletar e analisar dados | ☐ Delegar autoridade para subordinados |

Figura 5 – Formulário Mapeamento perfil do cargo – P.I.
Fonte: Software P.I., 2023

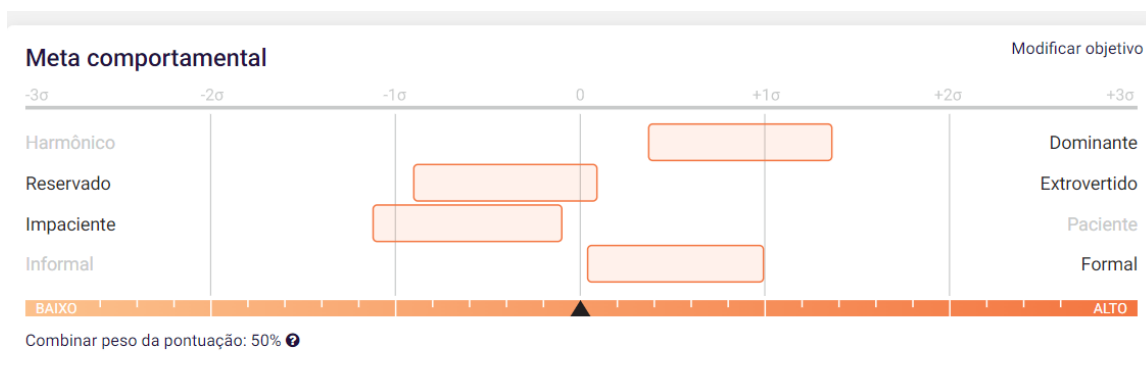


Figura 6 – Perfil Comportamental do Cargo – P.I (Matriz)

Fonte: Software P.I., 2023

3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO MPMS

Para viabilização da gestão por competências no MPMS, a partir da utilização da ferramenta P.I., foi realizada capacitação de todos os membros da Comissão de Gestão por Competências do órgão, de forma que estes, foram treinados na metodologia e se tornaram aptos à utilização da ferramenta.

Decidiu-se como estratégia de implementação, iniciar os mapeamentos pela área-meio do órgão (área administrativa), e posteriormente avançar para as áreas-fins, assim denominadas as Promotorias ou Procuradorias de Justiça. Atualmente, já foram mapeadas aproximadamente 300 pessoas entre membros, servidores, estagiários e candidatos em processo seletivo de livre nomeação.

Nesta primeira etapa, após o mapeamento, foram realizadas as devolutivas individuais para que cada servidor pudesse entender seu perfil, e reconhecer de forma técnica as motivações que o levam a ter mais aptidão por certas atividades em detrimento de outras.

Após todos passarem pela etapa de devolutivas individuais, no período entre outubro/2022 a julho/2023, foram organizados treinamentos das chefias, para que estas, pudessem entender a metodologia, conhecer o perfil de seus subordinados, e assim, aplicar a gestão por competências na prática, utilizando-se das informações dos perfis para melhor delegar as atividades, observando as aptidões de cada membro de sua equipe.

Como feedbacks das ações realizadas, a Comissão de Gestão por Competências registrou diversas manifestações de melhoria no clima organizacional da equipe e na minimização de conflitos.

Diante desse cenário, vislumbrou-se a possibilidade do mote desta pesquisa, a partir dos dados já mapeados, identificar se de fato, os perfis comportamentais, quando alocados em atividades aderentes podem impactar positivamente na qualidade dos serviços e vice-versa.

3.4. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

De forma objetiva, apresenta-se a seguir as etapas nas quais esta pesquisa foi desenvolvida:

1. Definição da função a ser pesquisada;
2. Levantamento do universo de servidores que atuam na função a ser pesquisada;
3. Análise dos perfis de competências comportamentais dos servidores do MPMS que atuam na função escolhida, comparando com o perfil de competências comportamentais definido como matriz, para a função em estudo, disponíveis no banco de dados do *software* Predictive Index – P.I., utilizado pelo órgão para esse fim;
4. Após análise comparativa, identificar os perfis de servidores que tiveram aderência à matriz da função pesquisada entre 9 e 10 pontos, bem como, identificar os perfis em que a aderência à matriz definida ficou entre 1 e 4 pontos, que, para este estudo, propõe-se classificá-los em dois grupos: “muito aderentes” e “pouco aderentes”, respectivamente;
5. Realizar análise documental de processos em que os grupos analisados atuaram como gestores ou fiscais, buscando identificar se há retrabalhos em sua constituição ou se o seu fluxo seguiu um caminho de qualidade (sem retrabalho ou erros).

3.4.1. DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO A SER PESQUISADA

Para entender na prática a efetividade da análise de competências comportamentais apresentadas pelo *software*, definiu-se para o escopo desta pesquisa, as funções de Gestor e Fiscal de Contratos. A escolha destas funções justifica-se por serem executadas na área-meio do órgão, área esta, que já foi

totalmente mapeada pelo projeto de Gestão de Competências, propiciando assim, dados para a pesquisa pretendida.

Outro fator determinante para a escolha desta função relaciona-se com a importância desta atividade para o MPMS, sendo de grande impacto para a realização das atividades e manutenção do funcionamento do órgão ministerial, uma vez que muitos dos serviços que se oferta à sociedade, é viabilizado através de contratações. Contratações estas, que precisam ser geridas e acompanhadas por Gestores e Fiscais, assegurando assim, a correta execução do objeto contratado prezando pelo cuidado com a aplicação dos recursos públicos ali empregados.

Com a definição da função a ser mapeada, foi estabelecido um grupo de 03 servidores para participação da etapa de construção da matriz de referência do cargo. O perfil dos servidores selecionados para essa etapa foram: 02 mulheres e 01 homem, com faixa etária entre 35 e 45 anos. As duas servidoras possuem 7 anos de Ministério Público cada, e o servidor escolhido, possui 15 anos.

O critério de escolha destes servidores considerou a experiência destes na função pesquisada, sendo 1 servidora com 4 anos de experiência na função pesquisada, 1 servidora com 6 anos de experiência na função pesquisada, e, o servidor com 4 anos de experiência na função pesquisada. Foi considerado ainda nesta escolha, o conhecimento destes servidores na utilização do software aplicado, dessa forma, esses servidores foram destacados do grupo que recebeu treinamento técnico para utilização e aplicação da metodologia.

Cada servidor recebeu um *link* individual emitido pelo sistema, o qual deu acesso ao questionário com lista de comportamentos, semelhante à figura 5, que apresenta a título de exemplo, apenas uma parte do questionário, a serem escolhidos pelos participantes, mediante percepção de necessidade de competências comportamentais para execução do cargo em análise.

Finalizada a etapa de respostas por todos os três participantes, a ferramenta realizou a consolidação das informações, criando a matriz do perfil de competências esperado para a função escolhida, gerando o relatório descritivo desta e o gráfico demonstrados a seguir, figuras 7 e 8, respectivamente e que serão utilizados como referência para esta pesquisa.

O gráfico gerado é a visualização dos requisitos constantes no relatório de forma descritiva, sendo apresentado na mesma metodologia e forma que o gráfico apresentado para o mapeamento do perfil dos candidatos, permitindo assim a

análise técnica e isonômica com base na mesma metodologia de análise para ambos.



Figura 7 – Perfil Comportamental do Cargo de Gestor ou Fiscal de Contratos parametrizado no sistema P.I.
Fonte: Software P.I., 2023



 Gestor ou Fiscal de Contratos

PROCURANDO POR



Estrategista
Um Estrategista é orientado por resultados, inovador, analítico e tem um impulso para a mudança.
[Saiba Mais](#)



Crítico-Analítico
Um Crítico-Analítico é intenso, com altos padrões de exigência e uma personalidade disciplinada e reservada.
[Saiba Mais](#)



Empreendedor
Um Empreendedor é alguém que tem iniciativa, assume riscos, é motivado e orientado por objetivos.
[Saiba Mais](#)

ELES

Independente	Independência
Assertivo	Controle das próprias atividades
Autoconfiante	Ser desafiado
Gerencie várias prioridades	
Tome a iniciativa	
Liberdade para assumir as próprias atribuições	
Veja os resultados do seu trabalho	

COMPORTAMENTOS NOTÁVEIS

Proativo	Orientado a tarefas
Iniciativa	Visão crítica e criatividade
Competitividade	Orientação técnica
Procura fechar e avançar as coisas	Mente inquisitiva
Resposta positiva à pressão	Problematiza e resolve questões

RESUMO

Este cargo tem uma forte orientação técnica e requer uma forte capacidade de análise sendo exigidos rapidamente resultados cuidadosamente pensados. É imprescindível ter domínio técnico e controle efetivo sobre o processo de trabalho de princípio a fim.	O trabalho centra-se na inovação de ideias, de sistemas e de tecnologias assim como na análise e melhoramento das falências das soluções existentes. Espera-se um elevado nível de competência técnica e a capacidade de detetar e corrigir erros. O trabalho deve ser feito correta e rapidamente sem nunca desviar o foco dos objetivos, exigindo junto dos pares e dos subordinados trabalho da máxima qualidade.	A pessoa pretendida deve aplicar a maior parte da sua decisão, energia e focar o seu interesse no trabalho entre mãos, sem propensão para conversas irrelevantes ou para envolver-se socialmente. O âmbito abrangente do cargo exige comunicar de forma direta, muito concreta e com autoridade.	O processo de embora rápido, deve ser muito calculado e pessoal sem propensão para o consenso ou para consultar a opinião dos colaboradores.
--	--	--	--

Figura 8 – Relatório descritivo das competências do Cargo de Gestor ou Fiscal de Contratos – P.I

Fonte: Software P.I., 2023

A figura 7 apresenta graficamente o posicionamento das variáveis mapeadas pelo software. No caso, para a função de Gestor ou Fiscal de Contrato, espera-se que o candidato tenha um perfil que apresente:

Quadro 3 – Análise do perfil de competências para Gestor ou Fiscal de contratos

Variável	Posicionamento (lado)	Intensidade	Quadrante	Análise sucinta
A (dominância)	Alto (direito)	Entre o +2º e o +7º quintos de sigma	Entre o Moderado e o Muito	Ter dominância alta
B (extroversão)	Alto e Baixo (direito e esquerdo)	Entre o +1º e o -5º quintos de sigma	Moderado	Precisa ser reservado
C (paciência)	Baixo	Entre o -1º e o -6º quintos de sigma	Entre o Moderado e Muito	Ter um tempo de realização acelerado
D (formalidade)	Alto	Entre o 1º e o 5º quintos de sigma	Moderado	Formalidade alta

Elaborado pela autora, 2024

Da análise é possível verificar que há uma margem de flexibilização para o preenchimento das competências aceitáveis, conforme a amplitude registrada na intensidade medida em quintos de sigma. Tal flexibilidade permite considerar mais de um perfil possível para preenchimento do cargo.

Na figura 8, o sistema apresenta a explicação descritiva dos comportamentos esperados para a função e demonstrados no gráfico, bem como, apresenta os três perfis mais aderentes à matriz definida: estrategista, crítico-analítico e empreendedor.

Em suma, as duas formas apresentam as mesmas informações, o gráfico de forma técnica e o relatório de forma explicativa.

3.4.2. LEVANTAMENTO DO UNIVERSO DE SERVIDORES QUE ATUAM COMO GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS NO MPMS

Após levantamento documental junto aos mecanismos de controle de Gestão e Fiscalização de Contratos administrativos da área-meio do MPMS, foram identificados os quantitativos a seguir.

Tabela 1 – Levantamento do universo de pesquisa

Função	Quantidade
Gestor (a) de Contratos	10
Fiscal de Contratos	53
Total (área-meio)	63

Fonte: MPMS, 2023

Importante frisar que todos os 63 (sessenta e três) indivíduos deste levantamento já foram mapeados pela Comissão de Gestão por Competências, sendo assim, todos possuem perfil de competências comportamentais identificados.

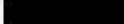
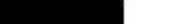
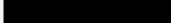
Em respeito à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, os perfis utilizados para esta pesquisa não serão identificados de forma nominal. Para que seja possível identificar as referências necessárias para esta análise, cada perfil receberá um número indicador que logicamente será de 1 (um) a 63 (sessenta e três), considerando os 63 (sessenta e três) perfis que serão utilizados nesta pesquisa.

3.4.3. ANÁLISE DOS PERFIS DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS SERVIDORES, COMPARADO AO PERFIL DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DEFINIDO COMO MATRIZ

A partir da definição do perfil-matriz para a função pesquisada (figuras 7 e 8), fora criada uma pasta digital dentro do ambiente do sistema utilizado, selecionando todos os perfis de competências dos servidores que desempenham a função de Gestor ou Fiscal de contratos, salvando-os nesse ambiente.

Automaticamente o sistema gera uma análise de compatibilidade entre os perfis dos servidores selecionados e o perfil-matriz (competências esperadas para o cargo) estabelecido, apresentando notas de 1 a 10, em que, a nota 10 equivale a um perfil considerado com 100% de aderência e inversamente, notas como 1 ou 2 equivalem a perfis com baixíssima aderência às competências comportamentais

esperadas para a função analisada, como se pode visualizar na coluna 4, nas imagens retiradas do sistema a seguir:

☐	Nome 	Tipo 	Comportamental 	Correspondência Comportamental 	Referência do perfil 	Última Modificação 
☐		Funcionário		10	Adaptativo	2022 Maio 9
☐		Funcionário		10	Capitão	2022 Abril 13
☐		Funcionário		10	Capitão	2022 Abril 11
☐		Funcionário		10	Crítico-Analítico	2022 Março 15
☐		Funcionário		10	Empreendedor	2022 Fevereiro 24
☐		Funcionário		10	Estudioso	2021 Outubro 14
☐		Funcionário		10	Persuasivo	2021 Outubro 13
☐		Funcionário		10	Crítico-Analítico	2018 Abril 11
☐		Funcionário		10	Empreendedor	2017 Agosto 16
☐		Funcionário		9	Especialista	2022 Dezembro 5
☐		Funcionário		9	Especialista	2022 Outubro 4
☐		Funcionário		9	Guardião	2022 Abril 13
☐		Funcionário		9	Atruísta	2022 Abril 12
☐		Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 24
☐		Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 15
☐		Funcionário		9	Artesão	2021 Outubro 15
☐		Funcionário		9	Controlador	2021 Outubro 13
☐		Funcionário		9	Estudioso	2021 Outubro 13
☐		Funcionário		9	Individualista	2021 Outubro 7
☐		Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 7
☐		Funcionário		9	Especialista	2021 Abril 5
☐		Funcionário		8	Individualista	2022 Agosto 9
☐		Funcionário		8	Crítico-Analítico	2021 Novembro 10
☐		Funcionário		8	Promotor	2021 Outubro 21
☐		Funcionário		8	Individualista	2021 Outubro 21
☐		Funcionário		8	Individualista	2021 Maio 14
☐		Funcionário		8	Especialista	2019 Julho 29

☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Guardião	2023 Janeiro 19
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Especialista	2022 Outubro 7
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Promotor	2022 Setembro 1
☐	[REDACTED]	Outros		7	Afruista	2022 Agosto 9
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Especialista	2022 Agosto 1
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Colaborador	2022 Maio 6
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Guardião	2022 Abril 20
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Guardião	2022 Abril 18
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Operador	2022 Março 21
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Persuasivo	2022 Março 15
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Operador	2022 Fevereiro 22
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Individualista	2021 Outubro 20
☐	[REDACTED]	Funcionário		7	Promotor	2021 Outubro 14
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Operador	2022 Setembro 1
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Especialista	2022 Abril 8
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Promotor	2022 Fevereiro 23
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Operador	2021 Outubro 23
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Individualista	2021 Outubro 19
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Persuasivo	2021 Outubro 14
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Promotor	2021 Outubro 13
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Artesão	2021 Outubro 13
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Operador	2021 Outubro 13
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Guardião	2021 Outubro 13
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Promotor	2021 Outubro 7
☐	[REDACTED]	Funcionário		6	Especialista	2021 Outubro 7
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Artesão	2022 Maio 11
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Operador	2022 Fevereiro 18
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Colaborador	2021 Novembro 19
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Promotor	2021 Outubro 26
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Artesão	2021 Outubro 7
☐	[REDACTED]	Funcionário		5	Operador	2021 Agosto 18
☐	[REDACTED]	Funcionário		4	Guardião	2022 Fevereiro 21
☐	[REDACTED]	Funcionário		4	Colaborador	2021 Outubro 19
☐	[REDACTED]	Funcionário		3	Colaborador	2022 Maio 17
☐	[REDACTED]	Funcionário		3	Promotor	2021 Outubro 14
☐	[REDACTED]	Funcionário		2	Promotor	2021 Outubro 13

Figura nº 9 – Análise de aderência dos perfis de Gestores e Fiscais do MPMSFonte: *Software P.I.*, 2023

Na figura 9 apresenta-se a análise prevista para objetivo específico proposto no item 1.1.2.1, qual seja, “Verificar a aderência do perfil de competências comportamentais de um grupo de servidores em comparação com o perfil de competências esperado para o cargo/função pesquisado”.

A referida análise é realizada pelo próprio software, que a partir do perfil- matriz definido, conforme figura 7, faz a análise comparativa de aderência automática junto ao grupo de perfis selecionados daqueles servidores que atuam como gestores e fiscais de contratos para a pesquisa, e agrupados em pasta digital vinculada ao perfil- matriz pesquisado.

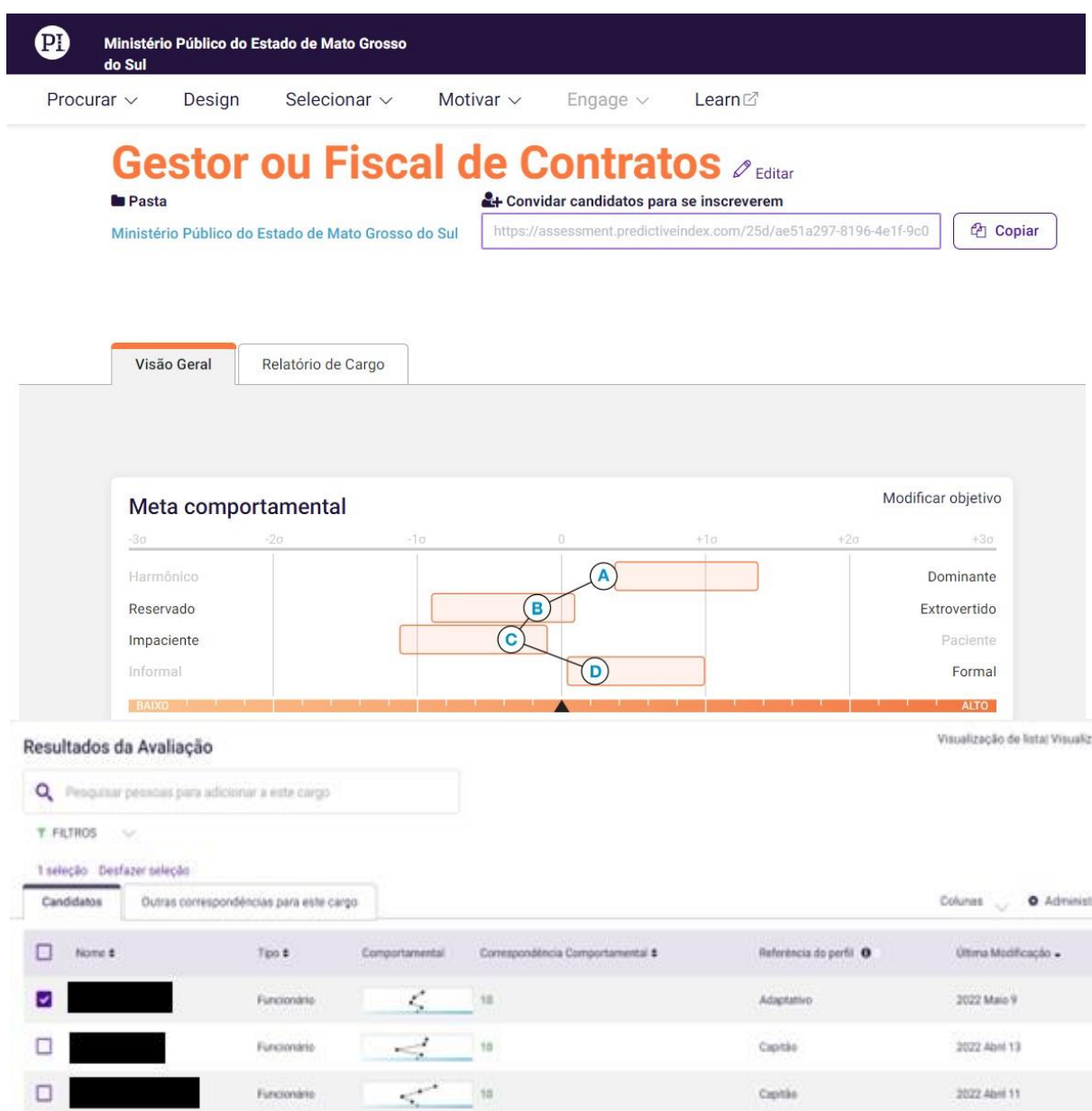


Figura 10 – Análise do perfil individual x perfil da função
Fonte: Software P.I

Aprofundando a análise dos perfis, é possível ainda, selecionar um perfil específico e identificar o movimento individual de suas variáveis sobre a matriz disponibilizada, conforme exemplo disposto na figura 10.

Para o exemplo, selecionou-se o perfil nº 1, o qual, possui compatibilidade 10 para a função. Nas imagens é possível observar que o gráfico do perfil do servidor nº 1 está projetado sobre a matriz definida para a função de Gestor ou Fiscal de Contratos, possibilitando verificar exatamente o posicionamento das variáveis dentro do escopo definido como aceitável.

A partir da visualização gráfica, verifica-se que somente a variável A (dominância), encontra-se com posição aproximada daquela definida na matriz, entretanto, o sistema considera que o perfil tem compatibilidade 10. Para as demais variáveis, observa-se o posicionamento dentro dos parâmetros definidos, demonstrando que este perfil contempla os comportamentos esperados para o desempenho daquela função.

3.4.4. SELEÇÃO DOS PERFIS “MUITO ADERENTES” e “POUCO ADERENTES”

A partir do universo de 63 (sessenta e três) servidores que atuam como gestores e fiscais de contratos no MPMS, selecionamos, segundo definido na etapa de nº 4 do subitem 3.2., aqueles que possuem maior pontuação destacada pelo *software*, assim definido como “Muito Aderentes” para este estudo, conforme demonstrado na figura 11 a seguir:

Ordem	☐	Nome	Tipo	Comportamental	Correspondência Comportamental	Referência do perfil	Última Modificação
1	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Adaptativo	2022 Maio 9
2	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Capitão	2022 Abril 13
3	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Capitão	2022 Abril 11
4	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Crítico-Analítico	2022 Março 15
5	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Empreendedor	2022 Fevereiro 24
6	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Estudioso	2021 Outubro 14
7	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Persuasivo	2021 Outubro 13
8	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Crítico-Analítico	2018 Abril 11
9	☐	[REDACTED]	Funcionário		10	Empreendedor	2017 Agosto 16
10	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2022 Dezembro 5
11	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2022 Outubro 4
12	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Guardião	2022 Abril 13
13	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Altruista	2022 Abril 12
14	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 24
15	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 15
16	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Artesão	2021 Outubro 15
17	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Controlador	2021 Outubro 13
18	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Estudioso	2021 Outubro 13
19	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Individualista	2021 Outubro 7
20	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2021 Outubro 7
21	☐	[REDACTED]	Funcionário		9	Especialista	2021 Abril 5

Figura 11 - Lista dos servidores com perfil classificado como “muito aderentes”

Fonte: Software PI – Adaptado pela autora

De igual forma, selecionou-se os perfis de competências que apresentaram aderência entre 1 e 4 pontos, assim definidos como “Pouco Aderentes” para esse estudo. A seguir, na figura 12, apresenta-se o grupo de servidores selecionados para esse escopo de análise:

59	☐	[REDACTED]	Funcionário		4	Guardião	2022 Fevereiro 21
60	☐	[REDACTED]	Funcionário		4	Colaborador	2021 Outubro 19
61	☐	[REDACTED]	Funcionário		3	Colaborador	2022 Maio 17
62	☐	[REDACTED]	Funcionário		3	Promotor	2021 Outubro 14
63	☐	[REDACTED]	Funcionário		2	Promotor	2021 Outubro 13

Figura 12 – Lista dos servidores com perfil classificado como “pouco aderentes”

Fonte: Software PI – Adaptado pela autora

Definiu-se então para o grupo “Muito Aderentes” um total de 21 (vinte e um) perfis a serem considerados para a pesquisa, e, para o grupo dos “Pouco Aderentes”, um total de 05 (cinco) perfis, totalizando o universo de pesquisa

selecionado em 26 (vinte e seis) perfis, equivalendo a 41,27% do universo total de gestores e fiscais de contratos do MPMS.

Buscando equidade nas análises pretendidas, foi definido pela Comissão de Gestão por Competências do MPMS que serão analisados os mesmos quantitativos para os dois grupos, sendo assim, para o grupo dos “muito aderentes” a pesquisa será restrita a 5 (cinco) servidores, igualando ao quantitativo que será analisado no grupo dos “pouco aderentes”.

3.5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A partir da definição do grupo a ser pesquisado, será realizado levantamento de processos no quais, esse grupo atuou como gestores ou fiscais, sendo definido o mínimo 3 processos para cada servidor, isto porque, dentro o grupo há servidor que foi fiscal de apenas 3 processos, então, para que a pesquisa seja equitativa para todos, definiu-se tal quantitativo de análise para cada participante.

Entretanto, no decorrer do levantamento de processos a serem analisados, identificou-se que do grupo de servidores “pouco aderentes”, os perfis nº 60 e nº 61, não possuem processos formalmente designados a eles, isto porque tais servidores atuavam nos processos sem terem designação formal, neste caso, não se pode considerar que os processos estavam sob a responsabilidades desses.

Diante dessa questão o universo de pesquisa para o grupo dos “pouco aderentes” reduziu a 3 servidores, sendo 3 processos para cada perfil analisado. De igual forma, para que houvesse equidade nas análises, o universo de pesquisa do grupo “muito aderentes” foi reduzido a 3 servidores.

O universo de processos analisados soma um total de 18, sendo 09 para o grupo dos “muito aderentes” e 09 para os “pouco aderentes”.

3.5.1. LEVANTAMENTO DOCUMENTAL

Neste levantamento, buscou-se identificar em cada processo verificado a existência de evidências, se o gestor ou fiscal do contrato, realizou as etapas básicas, previstas nas cláusulas contratuais ou no termo de referência, ou no Estudo Técnico Preliminar, quais sejam:

Quando o processo possuir instrumento contratual:

1. Reunião Inicial de Alinhamento
2. Emissão da Ordem de Serviços ou Fornecimento
3. Checagem de documentação (quando houver, conforme contrato)
4. Acompanhar o prazo
5. Notificação (se for o caso)
6. Recebimento Provisório e Definitivo
7. Instrução processual dos documentos em seus respectivos prazos.

Quando o processo possuir nota de empenho:

1. Envio da Nota de Empenho ao fornecedor com o comprovante de entrega desse, para assinatura e devolução do fornecedor;
2. Acompanhamento do Prazo;
3. Notificação (se for o caso);
4. Recebimento Provisório e Definitivo;
5. Instrução processual dos documentos em seus respectivos prazos.

A partir desses 12 parâmetros, foi desenvolvido pela autora um documento denominado Protocolo de Conformidade, para que a partir deste, fosse realizado o checklist de cada processo analisado compilando as informações em “conforme” e “não conforme”.

O documento proposto teve como base os modelos de checklist já utilizados pelo órgão, sendo adaptado especificamente para a verificação da atuação do fiscal no âmbito processual.

Todas as etapas listadas devem ser executadas por iniciativa própria do Gestor ou Fiscal, dessa forma, caso, haja nos processos analisados, decisões, deliberações ou outro documento, solicitando que tais procedimentos ou documentos sejam executados ou instruídos ao processo, será considerado como perda de qualidade processual (não conformidade), uma vez que já deveriam constar nos autos, e, somente o estarão após provocação de outra parte.

Com os parâmetros de análise definidos, foi verificado em cada processo, como se deu a instrução processual dos documentos básicos conforme definido, quantificando o número de erros ou retrabalhos, que para esse estudo serão

considerados como perda na qualidade, atendendo ao objetivo específico previsto no item 1.1.2.2 - pesquisa em anexo.

A título de exemplo, se o contrato prevê a emissão do documento denominado Ordem de Serviços, e este documento não constar dos autos, ousamente constar após solicitação de outra parte, será considerada como falha processual, pois não ocorreu a correta instrução, que neste caso, impede as partes interessadas de realizar um acompanhamento efetivo do contrato, uma vez que informações deixaram de ser disponibilizadas no processo no devido tempo.

Tais procedimentos foram contabilizados, por processo, e por perfil, quantificando os erros e acertos para cada um, possibilitando uma análise comparativa entre os números encontrados para os dois grupos.

Para chegar ao índice de qualidade empregada à execução dos processos, criado pela autora para esta análise, foi considerado o seguinte cálculo:

$$IQE = \frac{\text{nº de acertos (conformidade)}}{\text{nº de procedimentos válidos}} \times 100$$

nº de procedimentos válidos

Explica-se: o índice deverá demonstrar do total de procedimentos esperados para aquele processo, quantos foram de fato executados de forma correta.

4 ANÁLISE DE DADOS

Após o levantamento documental e aplicação do checklist “Protocolo de Conformidade”, desenvolvido pela autora, anexo, para os dois grupos de servidores analisados, com aplicação do cálculo do índice de qualidade empregada, foi possível apurar os seguintes dados, conforme quadros 04 e 05 a seguir:

Quadro 4 – Grupo dos servidores “Pouco Aderentes”

Quantidade de servidores analisados: 03					
Quantidade de processos analisados: 09					
Perfil	Processo	Nº de procedim. válidos	Nº de acertos	Nº de erros	IQE
59	01	16	11	07	68,7%
	02	41	29	12	70,7%
	03	36	07	29	19,4%
62	01	17	03	14	17,6%
	02	11	06	05	54,5%
	03	12	03	09	25%
63	01	15	10	05	66,6%
	02	17	11	06	64,7%
	03	17	09	08	52,94%

Elaborado pela autora (2024)

Quadro 5 – Grupo dos servidores “Muito Aderentes”

Quantidade de servidores analisados: 03					
Quantidade de processos analisados: 09					
Perfil	Processo	Nº de procedimentos válidos	Nº de acertos	Nº de erros	IQE
03	01	12	12	00	100%
	02	12	10	02	83,3%
	03	13	13	00	100%
05	01	13	13	00	100%
	02	12	06	06	50%
	03	14	11	03	78,6%
06	01	24	21	03	87,5%
	02	12	08	04	66,6%
	03	16	15	01	93,7%

Elaborado pela autora (2024)

Da análise dos dados compilados nos quadros 4 e 5 acima, a partir do levantamento documental de 18 processos, é possível inferir que os servidores do grupo “muito aderentes” obtiveram desempenho superior aos servidores do grupo “pouco aderentes”.

Para o grupo “muito aderentes”, observa-se que dos 9 processos analisados, 7, ou seja, 77,8% apresentaram níveis de qualidade empregada acima de 78%. Outro fator de análise importante é o registro de 33,3% destes, com IQE igual a 100%, apresentando nível de qualidade máxima, sem nenhum retrabalho ou falha identificada.

Para o grupo de servidores classificados como “pouco aderentes”, é possível observar que somente 1 dos 9 processos analisados apresentou IQE de 70,7%. Do total de processos, 88,9% estão abaixo de 68,8% do IQE. Ressalta-se ainda que desses 88,9%, 33,3% dos processos estão abaixo de 26% do IQE, apresentando diversas falhas e retrabalhos, demonstrando desempenho prejudicado dessas atividades, em relação ao grupo “muito aderentes”.

A partir desse resultado foi possível responder à hipótese levantada no objetivo específico previsto no item 1.1.2.3, qual seja, “Identificar se os servidores com perfis não aderentes ao perfil do cargo/função apresentam desempenho prejudicado (perda de qualidade) de suas atividades em relação aos servidores que possuam o perfil comportamental mais aderente à matriz estabelecida, uma vez que, claramente a qualidade dos serviços para este grupo apresentou-se inferior se comparada ao grupo “muito aderentes”.

Não há regulamentação interna do órgão pesquisado para a definição de aceites mínimos ou tolerância máxima de erros permitida, nesta senda, a única análise possível para que seja considerado que os processos analisados foram executados com qualidade seria de 0 falhas, ou 100% de acertos para os parâmetros determinados.

Da análise geral das informações levantadas, é possível inferir que de fato, o grupo de servidores que possuem o perfil mais próximo ao perfil-matriz definido para o escopo da pesquisa, apresentaram melhores resultados se comparados ao grupo de servidores em que o perfil possuía menor aderência.

Tal conclusão indica que as competências comportamentais do indivíduo podem influenciar diretamente no desempenho do serviço desenvolvido, impactando de forma direta na queda da qualidade desses.

Os resultados encontrados corroboram com a percepção já considerada por países como Bélgica, Estados Unidos, França e Reino Unido em seus modelos de gestão por competências, demonstrado no quadro 2 desta dissertação extraídos a partir de Capuano (2014), em que os aspectos comportamentais são parte intrínseca junto aos aspectos técnicos, na definição de competências esperadas para um cargo.

Nesta pequena amostra, ficou claro a discrepância de desempenho entre os dois grupos de servidores, e, a descoberta aponta para a necessidade de considerar os aspectos comportamentais no âmbito da gestão por competências, se o que se busca é elevar a qualidade do serviço público.

Outros pesquisadores também convergem com esta proposição, como é o caso de Serrano Segura; Barba Aragón (2012), os quais destacam que os cargos devem ser preenchidos observando as competências específicas (...) e, Golinski; Wlodarczak; Miadowicz (2016), que ressaltam a necessidade da descrição das competências para um cargo como atributos, fazendo correlação direta à qualidade desejada de um indivíduo na execução de seu cargo.

Os erros ou retrabalhos custam a eficiência do órgão público e pode refletir diretamente na rapidez do atendimento ao cidadão, ou na assertividade em atendê-lo naquilo que é buscado. Retrabalho, implica em fazer novamente algo já realizado, ou seja, empregar tempo e recursos de forma duplicada para obter o mesmo objetivo.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a gestão por competências é fator imprescindível à melhoria dos processos públicos, alocar as pessoas às suas atribuições conforme seu perfil de competências, especialmente as comportamentais, é uma possibilidade de melhorar a qualidade dos processos executados. Fato este que ficou demonstrado nesta pesquisa, conforme dados apresentados nos quadros 4 e 5.

Os servidores com competências comportamentais alinhadas à matriz de competências do cargo apresentou média de IQE de 84,4%, em contrapartida, os servidores com competências comportamentais desalinhadas às esperadas para o cargo apresentaram uma média de IQE de 48,9%, sendo possível afirmar que para a

função de fiscal técnico de contratos, sob os parâmetros definidos para o MPMS, quando um servidor que possui o perfil desalinhado ao da função é designado para esta, a perda de qualidade apresenta-se superior a 50%, ou seja, mais da metade dos procedimentos podem apresentar falhas, erros e retrabalhos.

Esta análise permite sustentar que a melhor alocação dos servidores, de acordo com suas competências é um processo que precisa ser considerado no âmbito da Administração Pública, podendo trazer maior eficiência ao órgão, nesse diapasão, recomenda-se ao MPMS a utilização efetiva das informações projetadas pelo sistema *Predictive Index – PI.*, aplicando-as de forma estratégica e gerencial.

Esta pesquisa ficou restrita à função de fiscal técnico para que fosse possível ter a mesma base de comparação para todos os pesquisados. Registra-se como oportunidade de aprofundamento desta, a ampliação do escopo para todo o grupo, tanto de gestores, quanto de fiscais para que seja possível uma análise em maior escala.

Por analogia é possível inferir que a mesma lógica desta pesquisa, pode ser aplicada a outras funções ou cargos, sendo possível que a prestação desses serviços públicos seja executada com maior grau de qualidade quando observado se o perfil de competências comportamentais do indivíduo está adequado àquilo que se espera para a função, ratificando os conceitos apresentados por Gouveia (2017) e Araújo (2018), que consideram que a solução para atender a busca por qualidade perpassa pela alocação de pessoas em suas respectivas funções, por meio de avaliação de perfis individuais.

Como contribuição prática ao órgão, e, em atendimento aos requisitos deste Mestrado Profissional em Administração Pública, propôs-se o Produto Técnico-Tecnológico – PTT, Apêndice II, contendo um plano estruturado para implementação da Gestão por Competência com base em perfis comportamentais para o MPMS, documento este que condensará todas as proposições de melhorias em atendimento ao objetivo específico previsto no item 1.1.2.4.

Mediante os resultados obtidos, te-se que os objetivos propostos inicialmente restaram alcançados, com destaque para o objetivo geral proposto, qual seja, “Analisar como o uso das práticas de gestão por competências aplicadas sob a ótica comportamental, podem impactar na qualidade dos serviços prestados pelo MPMS”, que, após a apresentação dos índices de qualidade empregada (IQE), convergiu com o entendimento de Kappo-Abidemi; Allen-Ile (2015) e Sandoval Franklin et. al. (2012), que o emprego da gestão por competências pode aumentar ou melhorar os índices de

qualidade aos processos desenvolvidos, tal qual pode-se verificar com os achados desta pesquisa.

Considerar o perfil de competências comportamentais do indivíduo frente a matriz de competências do cargo pode ser o caminho para chegar-se a eficiência tão almejada pelos organismos públicos, minimizar retrabalhos e apresentar melhores resultados à sociedade como um todo.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Elisaneth Inácia Ferreira de. Mapeamento de Competências do Diretor de Unidade Setorial: estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**, Campo Grande, MS, 2018.

AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; DE SÁ AFFONSO DA COSTA, I. Collective competencies and strategic people management: A study carried out in federal public organizations. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 5, p. 202–228, 2017.

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Journal**, 2018. vol. 17, núm. 4, 2018 Universidade FUMEC, Brasil
Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194057963008>

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. p. 36. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 28 maio 2023.

_____. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 26 fev. 2023.

_____. **Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 08 out. 2023.

_____. **Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 08 out. 2023.

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017**. Disponível em:

<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-052.pdf>. Acesso em 23 out 2023

BUENO, Ricardo Luiz Pereira; DE BRELÀZ, Gabriela; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, p. 7-28, 2016.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

CAPUANO, Ethel Airon. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARDOSO, Gustavo Alves; OLIVEIRA, K. P.; ARAUJO, ALG. A Culpa é da Indústria Concurseira? Análise das Características, Limitações e Consequências do Atual Modelo de Concurso Público no Brasil. **VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD–EnAPG**. Fortaleza: Unifor, 2019.

CEITIL, Mário. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências, in Gestão e Desenvolvimento De Competências, Lisboa, **Edições Sílabo**, 2006.

CROSBY, P. The Quality Is Free, **McGraw-Hill Books**, 1979

_____. A utilidade da ISO, **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, Julho, pp. 40-50, 2000. DALE, B.; van der WIELE; T.; van IWAARDEN, J. Managing quality, 5 ed., Oxford/UK: Blackwell Publishing, 2007.

DRUCKER, P. F. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2.ed. São Paulo: **Futura**, 1997.

EFICIÊNCIA. In: **Dicionário Priberam Online de Português Contemporâneo**. 2020. Disponível em: < <https://dicionario.priberam.org/efici%C3%Aancia>>. Acesso em: 28/05/2023.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? 2012. Disponível em: http://www.ngd.usc.br/files/2012/04/ric_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc Acesso em: abr. 2024.

GOLIŃSKI, M.; WŁODARCZAK, Z.; MIĄDOWICZ, M. Rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie informacją o kompetencjach pracowników. **Polish Journal of Management Studies**, v. 13, n. 2, p. 46–57, 2016.

GOUVEIA, J. (2007). Competências: moda ou inevitabilidade? **Saber (e) Educar**, 12, 31-58, 2017

JESUS-LOPES, J. C. DE; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. Check-List dos Elementos Constituintes dos Delineamentos das Pesquisas Científicas. **Desafio Online**, v. v.10, n. 2317– 949X, p. 2–13, 2022.

KAPPO-ABIDEMI, C.; IWU, C. G.; ALLEN-ILE, C. Retaining and properly developing employees: Could this impact professional conduct? **Corporate Board: Role, Duties and Composition**, v. 11, n. 3, p. 84–92, 2015.

LOENERT, M. Análise de modelo de gestão da qualidade em companhias de saneamento: um estudo de caso, **Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2003.

MAINARDES, Emerson Wagner; LOURENÇO, Luis; TONTINI, Gerson. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. **Gestão. org**, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.

MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert; CARVALHO, Marly M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 18, p. 609-632, 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 3. ed. São Paulo: **Atlas**, 2010d.

MEDEIROS, I. B. O. Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 3, 2006.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas**. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.

MOREJÓN, M. A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais. **Tese de Doutorado, Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2005.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, ano 1, n. 1, p. 1–14, jul. 2009.

SANDOVAL FRANKLIN et al. Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. **Revista Venezolana de Gerência**, p. 17, 2012.

SAVIANI, D. Breves considerações sobre fontes para a História da Educação. In: LOMBARDI, J. C.; NASCIMENTO, M. I. M. (Org.). **Fontes, história e historiografia da educação**. Campinas: Autores Associados, 2004. p.03-12.

SECCHI, Leonardo. Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. **Cengage Learning**, 2020.

SERRANO SEGURA, J.; BARBA ARAGÓN, M. I. La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. **Cuadernos de Gestión**, 2012.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. Gestão por competências no serviço público. Revista Conhecimento Online, v. 1, 2012.

VELOSO, Raíssa Cristina Lucena. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2013.

VIRISSIMO-TAMILLY, Tamilly; FEUERSCHÜTTE-SIMONE, Simone Ghisi; TEZZA, Rafael. A Relação “Porte Do Tribunal” E “Implantação Da Gestão Por Competências”: Um Panorama Da Institucionalização Do Modelo Na Justiça Do Trabalho. **VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD–EnAPG**. Fortaleza: Unifor, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: **Ed. SENAC** São Paulo, 2010. 192 p. ISBN 978-85-396-0060-1.

APÊNDICE I -
Análise documental com aplicação do
Protocolo de Conformidade para Verificação Processual:

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 59		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 126/PGJ/2022		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00006187-0
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☒	☐	☐	220	SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐	220	NÃO
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	220	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐		SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐		SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	226	NÃO
					246	NÃO
					268	NÃO
					279	NÃO
					373	NÃO
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐	230	N/A
		☒	☐	☐	247	N/A
		☒	☐	☐	270	N/A
		☒	☐	☐	273	N/A
		☒	☐	☐	380	N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☒		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	230	SIM
		☒	☐	☐	247	SIM
		☒	☐	☐	273	SIM
		☒	☐	☐	280	SIM
		☒	☐	☐	380	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐		NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)							
Servidor pesquisado	Perfil + 59	Tipo de Atuação	Fiscal Técnico	Tipo de Instrumento Jurídico	Contrato Nº 125/PCJ/2022	Processo de Gestão Administrativa - PGA	09.2022.00006643-1
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?	
1	Houve reunião inicial de alinhamento?	☒	☐	1	182	SIM	
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐		NÃO	
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO	
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	1	196	SIM	
		☒	☐		220	SIM	
		☒	☐		276	SIM	
		☒	☐		284	SIM	
		☒	☐		353	SIM	
		☒	☐		385	SIM	
		☒	☐		432	SIM	
		☒	☐		450	SIM	
		☒	☐		500	SIM	
		☒	☐		568	SIM	
		☒	☐		570	SIM	
		☒	☐		572	SIM	
☒	☐		613	SIM			
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐		SIM	
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	196	NÃO	
		☐	☒	☐	220	NÃO	
		☐	☒	☐	276	NÃO	
		☒	☐	☐	284	SIM	
		☒	☐	☐	353	SIM	
		☒	☐	☐	385	SIM	
		☐	☒	☐	432	NÃO	
		☐	☒	☐	460	NÃO	
		☐	☒	☐	500	NÃO	
		☐	☒	☐	568	NÃO	
		☐	☒	☐	570	NÃO	
		☐	☒	☐	572	NÃO	
☐	☒	☐	613	NÃO			
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A	
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A	
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A	
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A	
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A	
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A	
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A	
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	1	197	N/A	
		☒	☐		221	N/A	
		☒	☐		293	N/A	
		☒	☐		360	N/A	
		☒	☐		386	N/A	
		☒	☐		434	N/A	
		☒	☐		462	N/A	
		☒	☐		502	N/A	
		☒	☐		578	N/A	
		☒	☐		613	N/A	
		☐	☐	☒		N/A	
		5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒	
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A	
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A	
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A	
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A	
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A	
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A	
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A	
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A	
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	196	SIM	
		☒	☐	☐	222	SIM	
		☒	☐	☐	294	SIM	
		☒	☐	☐	360	SIM	
		☒	☐	☐	386	SIM	
		☒	☐	☐	434	SIM	
		☒	☐	☐	462	SIM	
		☒	☐	☐	502	SIM	
		☒	☐	☐	578	SIM	
		☒	☐	☐	620	SIM	
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A	
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A	
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A	
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporâneos?)	☐	☒	☐		SIM	

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado	Tipo de Atuação	Tipo de Instrumento Jurídico		Processo de Gestão Administrativa - PGA		
Perfil nº 59	Fiscal Técnico	Contrato		09.2022.00005181-6		
		Nº 093/PGJ/2022				
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1 Houve a reunião inicial de alinhamento?		☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve a instrução formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☐	☐		NÃO
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	175	NÃO
2 Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?		☒	☐	☐		NÃO
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐		NÃO
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	166	NÃO
		☐	☐	☐	167	NÃO
		☐	☐	☐	168	NÃO
		☐	☒	☐	169	NÃO
		☐	☒	☐	170	NÃO
		☐	☒	☐	193	NÃO
		☐	☒	☐	195	NÃO
		☐	☒	☐	211	NÃO
		☐	☒	☐	212	NÃO
		☐	☒	☐	213	NÃO
		☐	☒	☐	214	NÃO
		☐	☒	☐	231	NÃO
		☐	☒	☐	232	NÃO
		☐	☒	☐	254	NÃO
		☐	☒	☐	255	NÃO
		☐	☒	☐	290	NÃO
☐	☒	☐	291	NÃO		
☐	☒	☐	293	NÃO		
☐	☒	☐	319	NÃO		
☐	☒	☐	320	NÃO		
3 Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?		☐	☐	☐		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4 Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?		☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐	176	N/A
		☐	☒	☐	196	N/A
		☐	☒	☐	215	N/A
		☐	☒	☐	233	N/A
		☐	☒	☐	256	N/A
		☐	☒	☐	297	N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6 Houve atraso na entrega do objeto contratado?		☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐		N/A
7 Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?		☐	☐	☒		N/A
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐		
8 Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?		☐	☒	☐		NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐		
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☐	☒	☐	176	NÃO
		☒	☐	☐	196	SIM
		☒	☐	☐	215	SIM
		☒	☐	☐	233	SIM
		☒	☐	☐	256	SIM
		☐	☒	☐	297	NÃO
		☒	☐	☐	297	SIM
☒	☐	☐	323	SIM		
10 Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?		☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve o atestado registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestor contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☐	☐	174	NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 62		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 167/PGJ/2022		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00011341-9
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☐	☐	☒		N/A
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☐	☒		N/A
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☐	☐	☒		N/A
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☐	☐	☒		N/A
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☒	☐		NÃO
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☒	☐		NÃO
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐	616	NÃO
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☒	☐		NÃO
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐	615	SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☒	☐	☐	626	SIM
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐		SIM
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☒	☐	706	NÃO
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	706	NÃO
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☒	☐	680	NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	680	NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☐	☒	☐	176	NÃO
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☒	☐		NÃO
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☒	☐		NÃO
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☒	☐		NÃO
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐	604	NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado	Tipo de Atuação	Tipo de Instrumento Jurídico		Processo de Gestão Administrativa - PGA		
Perfil nº 62	Fiscal Técnico	Contrato 104/PGJ/2022		09.2022.00005853-1		
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☐	☐	☒		N/A
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☐	☒		N/A
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☐	☒	☒		NÃO
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☐	☒	☒		NÃO
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☒		NÃO
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☒		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☒	☐	368	SIM
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☒	☐		NÃO
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo ?	☒	☐	☐	370	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	370	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	438	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐	438	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☐	☒	☐	386	NÃO
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☒		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 62		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 151/PGJ/2020		Processo de Gestão Administrativa - PGA PGJ/10/2910/2020
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☐	☐	☒		N/A
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☐	☒		N/A
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	102	NÃO
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐		N/A
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐		N/A
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☒		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☒	☐	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☒	☐		NÃO
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	178	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	178	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☒	☐	197	NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	197	NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	177	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☒	☐		NÃO
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☐		NÃO
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☐		NÃO
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐		NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 63		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 155/PGJ/2022		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00009841-2
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	158	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	158	NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	165	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	165	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	165	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação requerida foi entregue de forma correta? Completa e dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐	220	SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☒	☐	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☒	☐	626	NÃO
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	209	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	209	NÃO
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	217	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	217	NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	226	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐	186	NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 63		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 004/PGJ/2022		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00000807-4
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	251	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	251	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	255	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	255	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	255	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☒	☐	☐		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☒	☐		NÃO
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada imediatamente, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☒	☐		NÃO
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐	274	SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☒	☐	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☒	☐		NÃO
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	283-289	NÃO
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	361	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐	361	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	369	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	369	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☐	☒	☐	370	NÃO
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐	282	NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 63		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 057/PGJ/2023		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2023.00004098-9
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	566	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	566	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐		SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☐	☒	☐		NÃO
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☒	☐	☐		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☒	☐	☐		SIM
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐		SIM
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐	597	SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☒	☐	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☒	☐		NÃO
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐		SIM
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☒	☐	655	NÃO
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐	655	NÃO
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☒	☐	689	NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	689	NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐		SIM
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐	699	NÃO

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 03		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 054/PGJ/2023		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2023.00006730-1
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐	411	SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	412	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	412	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	416	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	416	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	416	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	421	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	421	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	423	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	423	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☒	☐	426	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 03		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 001/PGJ/2023		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00012077-5
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐	364	SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	363	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	363	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	370	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	370	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	370	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐	381	N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	378	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	378	NÃO
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	381	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	381	NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	377	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 03		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 044/PGJ/2023		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2023.00003696-3
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐	216	SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	217	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	217	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	220	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	220	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	220	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☒	☐	☐		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☒	☐	☐	217	SIM
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	217 e 221	N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐	256	N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	255	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	255	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	256	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	256	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	258	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado		Tipo de Atuação		Tipo de Instrumento Jurídico		Processo de Gestão Administrativa - PGA
Perfil nº 05		Fiscal Técnico		Contrato		09.2023.00002814-1
				Nº 039/PGJ/2023		
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	529	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	529	SIM
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	527	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	527	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	527	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☒	☐	☐	510	SIM
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	545	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	545	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	546	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	546	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	552	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☒	☐		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 05	Tipo de Atuação Fiscal Requisitante	Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 123/PGJ/2022		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00006700-8		
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐	321	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	321	NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	314	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	314	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	314	NÃO
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação requerida foi entregue de forma correta? Completa e dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☒	☐	593	NÃO
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☒	☐	594	NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐		SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 05		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato Nº 205/PGJ/2021		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2022.00012510-4
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐		NÃO
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	1345	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	1345	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	1345	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☒	☐	☐		SIM
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada imediatamente, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐		SIM
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☒	☐	☐		SIM
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐		SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☒	☐	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☒	☐	☐		SIM
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☐		NÃO
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☐	☐		N/A
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☐	☐		N/A
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐		SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil nº 06		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Processo de Gestão Administrativa - PGA Contrato Nº 164/PGJ/2022 09.2022.00008016-6		
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐		NÃO
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	907	NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☐	☒	☐		NÃO
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☐	☒	☐	570	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	570	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☐	☒	☐	583	SIM
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	615	SIM
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☐	☒	☐	632	N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☒	☐	☐	632	SIM
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☒	☐	☐	632	SIM
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☒	☐	729	SIM
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐	729	SIM
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐	901	SIM
		☒	☐	☐	1480	SIM
		☒	☐	☐	1716	SIM
		☒	☐	☐	1937	SIM
		☒	☐	☐	2138	SIM
		☒	☐	☐	2313	SIM
		☒	☐	☐	2519	SIM
		☒	☐	☐	2713	SIM
		☒	☐	☐	2855	SIM
		☒	☐	☐	3038	SIM
		☒	☐	☐	3216	SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado		Tipo de Atuação		Tipo de Instrumento Jurídico		Processo de Gestão Administrativa - PGA
Perfil ° 06		Fiscal Técnico		Contrato		09.2022.00003435-0
				Nº 128/PGJ/2022		
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☐	☒	☐		NÃO
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☒	☐	☐	506	SIM
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☒	☐	☐	506	SIM
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	506	SIM
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☒	☐	☐	486	SIM
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	486	SIM
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☐	☐	☒		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☐	☐	☒		N/A
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☐	☒	☐		NÃO
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐		SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☐	☐	☒		N/A
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☐	☐	☒		N/A
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☒	☐	☐		SIM

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PROCESSUAL (QUALIDADE)						
Servidor pesquisado Perfil ° 06		Tipo de Atuação Fiscal Técnico		Tipo de Instrumento Jurídico Contrato 182/PGJ/2020		Processo de Gestão Administrativa - PGA 09.2023.00004612-8 09.2022.00012536-0
ITENS DE VERIFICAÇÃO DE QUALIDADE		SIM	NÃO	N/A	FLS	CONFORME?
1	Houve a reunião inicial de alinhamento ou justificou a sua não realização?	☒	☐	☐		SIM
1.1	Houve documentação formal da reunião? (instrução processual com Ata ou e-mail?)	☒	☐	☐	972	SIM
1.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☒	☐		NÃO
2	Houve a emissão da Ordem de Serviços pelo fiscal?	☐	☐	☒		N/A
2.1	Houve instrução processual do documento nos autos?	☐	☐	☒		N/A
2.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
3	Se houver previsão de garantia contratual, a emissão do documento probatório foi realizado dentro do prazo?	☒	☐	☐	1059	SIM
3.1	Se não, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☐	☐	☒		N/A
3.2	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	1059	SIM
4	Há previsão de apresentação de outros documentos prévios ao início do contrato?	☒	☐	☐		N/A
4.1	Se sim, documentação foi requerida ou diligenciada tempestivamente?	☒	☐	☐	972	SIM
4.2	Se a documentação não foi entregue tempestivamente, o Fiscal notificou a contratada, ou realizou algum contato formal para a regularização do fato?	☒	☐	☐	1081	SIM
4.3	Os documentos foram juntados aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	1081	SIM
5	O objeto foi entregue ou executado conforme especificações do contrato?	☒	☐	☐		N/A
5.1	Em caso negativo, Fiscal rejeitou a entrega?	☐	☐	☒		N/A
5.2	Fiscal notificou a contratada ou comunicou ao Gestor para correção?	☐	☐	☒		N/A
6	Houve atraso na entrega do objeto contratado?	☐	☒	☐		N/A
6.1	Se sim, Fiscal tomou providências para sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
6.2	Houve instrução processual do documento nos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☐	☐	☒		N/A
7	Houve emissão de Recebimento Provisório dentro do prazo?	☒	☐	☐	1265	SIM
7.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	1265	SIM
8	Houve emissão de Recebimento Definitivo dentro do prazo?	☒	☐	☐	1267	SIM
8.1	O documento foi juntado aos autos de forma tempestiva, obedecendo a ordem cronológica dos atos?	☒	☐	☐	1267	SIM
9	Foi realizado o ateste da Nota Fiscal pelo fiscal dentro prazo?	☒	☐	☐		SIM
10	Se houver previsão de apresentação de outros documentos posteriores a entrega do objeto, estes foram diligenciados pelo fiscal dentro do prazo?	☒	☐	☐		SIM
10.1	Foram juntados dentro do prazo e de forma cronológica?	☒	☐	☐		SIM
10.2	Se o fornecedor deixar de entregar os documentos dentro das regras contratuais, o Fiscal notificou a contratada, apurando inclusive possibilidade de sancionamento?	☐	☐	☒		N/A
11	Houve retrabalho registrado nos autos? (solicitação por parte da Gestão contratual ou da Secretaria-Geral, de maiores esclarecimentos, ou diligências que já deveriam constar nos autos, ou ainda, solicitação de informações por não constarem nos autos, ou juntada de documentos extemporânea?)	☐	☒	☐		SIM

**APÊNDICE II –
Produto Técnico-Tecnológico (PTT):**

**MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA O
MPMS**



PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO – PTT

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA O MPMS

Desenvolvido pela mestranda Nádia de Moura Mattos Motta, sob orientação da Professora Dra. Denise de Barros Azevedo, ao curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP – UFMS.

Introdução

Para ingressarem carreiras públicas no Brasil, é imperativo que os candidatos se submetam a uma avaliação de conhecimentos técnicos específicos, como estipulado no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Consequentemente, é plausível afirmar que todos os servidores admitidos por meio de concurso público possuem qualificação técnica dentro dos parâmetros considerados necessários e suficientes para desempenhar suas funções no setor público.

Embora os servidores públicos possam ter qualificações acadêmicas ou escolares previamente aprovadas para o exercício de suas funções, conforme indicado por Moraes (2009, p. 4), "As queixas sobre má qualidade do atendimento e na prestação de serviços sempre foram frequentes quando se discute sobre os agentes da administração".

Diante disso, surgem questionamentos cruciais: Será que as habilidades acadêmicas, técnicas ou escolares são medidas de avaliação suficientes para determinar se um indivíduo possui as competências necessárias para ocupar determinado cargo ou função pública?

Como as competências comportamentais podem apoiar a Gestão Pública na designação de servidores para funções ou cargos específicos? De que forma a gestão por competências comportamentais afeta a qualidade dos serviços oferecidos?

Considerando que o conhecimento é amplamente utilizado como critério de avaliação de competências, e ainda assim persistem questionamentos sobre a insatisfação com a qualidade dos serviços públicos, busca-se compreender se as competências comportamentais dos indivíduos podem influenciar a qualidade dos serviços prestados pelo setor público. Isso porque tais competências são completamente desconsideradas no processo avaliativo de ingresso em carreiras públicas, o que poderia oferecer uma nova perspectiva a ser considerada na gestão de pessoas dos órgãos públicos.

Contexto e Justificativa

O Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul (MPMS) em busca de melhores práticas de gestão, em atendimento à Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que recomendou a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro, iniciou estudos para se adequar aos normativos publicados.

Dentre as recomendações estabelecidas em sua Política Nacional de Gestão de Pessoas em seu art. 5º há a previsão de desenvolver estratégias para realização de capacitação baseada na gestão por competências, ainda, que seus processos de recrutamento e seleção bem como de alocação, sejam realizados a partir de perfis de competência.

Foi estabelecida então a Comissão de Gestão por Competências, formada por membros e servidores de diversas áreas do órgão, os quais, formataram um projeto para implantação da Gestão por Competências no âmbito do MPMS.

Dentre as etapas previstas que consideravam o mapeamento das competências comuns e gerenciais foi previsto o mapeamento das competências comportamentais.

Para realização dessa última, foi necessária a contratação de software de mapeamento com metodologia validada e reconhecida cientificamente para que fosse possível ter confiabilidade das informações geradas.

A contratação da ferramenta The Predictive Index – P.I., permitiu realizar o mapeamento do perfil de competências comportamentais de membros e servidores do órgão, em especial os servidores da área de meio do órgão. Atualmente, são aproximadamente 300 pessoas já mapeadas.

A partir das informações subsidiadas pelo software, surge o questionamento se de fato os perfis, conforme metodologia apresentada pela ferramenta, quando alocados em funções não aderentes aos seus arquétipos, sofrem impacto na performance e desenvolvimento de suas atividades.

Resultados da Pesquisa

Na busca pela compreensão se de fato as competências comportamentais impactam no desempenho das atividades dos servidores, esta pesquisa estruturou-se da seguinte forma:

Definição da função a ser pesquisada

1

Levantamento do universo de servidores que atuam na função a ser pesquisada;

2

3. Análise dos perfis de competências comportamentais dos servidores do MPMS que atuam na função escolhida, comparando com o perfil de competências comportamentais definido como matriz, para a função em estudo, disponíveis no banco de dados do software Predictive Index – P.I.;

3

4. Identificar os perfis de servidores que tiveram aderência à matriz da função pesquisada entre 9 e 10 pontos, bem como, identificar os perfis em que a aderência à matriz definida ficou entre 1 e 4 pontos, que, para este estudo, propõe-se classificá-los em dois grupos: "muito aderentes" e "pouco aderentes", respectivamente;

4

5. Realizar análise documental de processos em que os grupos analisados atuaram como gestores ou fiscais, buscando identificar se há retrabalhos em sua constituição ou se o seu fluxo seguiu um caminho de qualidade (sem retrabalho ou erros).

Resultados da Pesquisa



• Para realização da análise documental, foi desenvolvida a ferramenta denominada **Protocolo de Conformidade** aplicado na verificação de procedimentos esperados para os processos analisados (Contratos administrativos)

• Para apuração do nível de qualidade processual, foi desenvolvido o Índice de Qualidade Empregada – IQE, em que

$$IQE = \frac{\text{nº de acertos (conformidade)}}{\text{nº de procedimentos válidos}} \times 100$$

• Ao todo foram analisados 18 processos, 06 servidores, sendo estes divididos em 2 grupos de 3 servidores cada, segundo os perfis de competências identificados “muito aderentes” e “pouco aderentes”

• Os servidores com competências comportamentais alinhadas à matriz de competências do cargo apresentaram média de IQE de 84,4%, em contrapartida, os servidores com competências comportamentais desalinhadas às esperadas para o cargo apresentaram uma média de IQE de 48,9%, sendo possível afirmar que para a função de fiscal técnico de contratos, sob os parâmetros definidos para o MPMS, quando um servidor que possui o perfil desalinhado ao da função é designado para esta, a perda de qualidade apresenta-se superior a 50%, ou seja, mais da metade dos procedimentos podem apresentar falhas, erros e retrabalhos

Objetivo do Produto Técnico-Tecnológico

➤ **Propor ajustes que possam ser mais eficientes à prestação dos serviços públicos no MPMS**

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, propõe-se um modelo de Gestão por Competências sob a ótica comportamental, com o intuito de melhor alocar os servidores do MPMS, de acordo com seus perfis de competências, a partir da utilização do software Predictive Index – P.I.

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PARA O MPMS

Diante dos resultados obtidos, tem-se que de fato a gestão por competências comportamentais pode impactar no melhor desempenho das atividades organizacionais nesse contexto, propõe-se ao MPMS a utilização efetiva da gestão por competência de seus servidores, a partir das informações disponibilizadas pelo software já contratado e implementado no órgão, com fins de melhorar a performance e o desempenho do trabalho executados.



Modelo de Protocolo de Conformidade processual

Protocolo de Conformidade Processual									
Item		Descrição		Situação		Data		Assinatura	
1		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
2		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
3		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
4		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
5		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
6		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
7		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
8		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
9		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
10		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
11		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
12		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
13		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
14		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
15		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
16		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
17		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
18		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
19		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
20		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
21		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
22		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
23		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
24		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
25		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
26		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
27		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
28		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
29		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
30		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
31		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
32		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
33		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
34		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
35		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
36		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
37		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
38		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
39		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
40		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
41		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
42		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
43		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
44		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
45		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
46		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
47		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
48		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
49		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	
50		Verificar se o processo está em conformidade com a legislação vigente.		Sim		Não		Data	

Gerenciamento do Modelo Proposto

Com a implantação do modelo de Gestão por Competências Comportamentais, o MPMS deverá realizar o gerenciamento contínuo do banco de perfis dos servidores às necessidades de alocação do órgão nas seguintes situações:



Contratações por processos de livre nomeação (cargos em comissão);



Movimentação interna de servidores;



Criação de Comissões com objetivos específicos;



Designação para funções específicas (tais como Fiscal, Gestor de Contrato, Gestor de Riscos)

Referências

- ARAÚJO, Elisaneeth Inácia Ferreira de. Mapeamento de Competências do Diretor de Unidade Setorial: estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, 2018.
- AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; DE SÁ AFFONSO DA COSTA, Collective competencies and strategic people management: A study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 5, p. 202–228, 2017.
- BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. *Revista de Administração FACES Journal*, 2018. vol. 17, núm. 4, 2018 Universidade FUMEC, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194057963008>
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. p. 36. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 28 maio 2023.
- BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 26 fev. 2023.
- BRASIL. Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 08 out. 2023.
- BRASIL. Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 08 out. 2023.
- CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-052.pdf>. Acesso em 23 out 2023
- BUENO, Ricardo Luiz Pereira; DE BRELÂZ, Gabriela; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista do Serviço Público*, v. 67, p. 7-28, 2016.
- CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. *Revista CEPPIG*, v. 28, p. 133 -145, 2013.

Referências

- CAPUANO, Ethel Airon. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- CARDOSO, Gustavo Alves; OLIVEIRA, K. P.; ARAUJO, ALG. A Culpa é da Indústria Concorrente? Análise das Características, Limitações e Consequências do Atual Modelo de Concurso Público no Brasil. VIII Encontro de Administração Pública da ANPAD – ENAPG. Fortaleza: Unifor, 2019.
- CEITIL, Mário. Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências, in *Gestão e Desenvolvimento De Competências*, Lisboa, Edições Sílabo, 2006.
- CROSBY, P. B. *The Quality Is Free*, McGraw-Hill Books, 1979.
- CROSBY, P. A utilidade da ISO, *Revista Banas Qualidade*, São Paulo, Julho, pp. 40-50, 2000. DALE, B.; van der WIELE, T.; van IWAARDEN, J. *Managing quality*, 5 ed., Oxford/UK: Blackwell Publishing, 2007.
- DRUCKER, P. F. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.
- EFICIÊNCIA. In: *Dicionário Priberam Online de Português Contemporâneo*. 2020. Disponível em: < <https://dicionario.priberam.org/efici%C3%A2ncia> >. Acesso em: 28/05/2023.
- GOŁIŃSKI, M.; WŁODARZAK, Z.; MIĄDOWICZ, M. Rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie informacją o kompetencjach pracowniczych. *Polish Journal of Management Studies*, v. 13, n. 2, p. 46-57, 2016.
- GOUVEIA, J. (2007). Competências: moda ou inevitabilidade? *Saber (e) Educar*, 12, 31 -58, 2017
- JESUS-LOPES, J. C. DE; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDE, Y. G. Check-List dos Elementos Constituintes dos Delineamentos das Pesquisas Científicas. *Desafio Online*, v. 10, n. 2317-949X, p. 2-13, 2022.
- KAPPO-ABIDEMI, C.; IWU, C. G.; ALLENHILE, C. Retaining and properly developing employees: Could this impact professional conduct? *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, v. 11, n. 3, p. 84-92, 2015.
- LOENERT, M. Análise de modelo de gestão da qualidade em companhias de saneamento: um estudo de caso, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Referências

- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010d.
- MEDEIROS, I. B. O. Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena e média empresa. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 3, 2006.
- MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. *ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas*. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.
- MOREJÓN, M. A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais. Tese de Doutorado, Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- SANDOVAL FRANKLIN et al. Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, p. 17, 2012.
- SECCHI, Leonardo. *Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções*. Cengage Learning, 2020.
- SERRANO SEGURA, J.; BARBA ARAGÓN, M. I. La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de Gestión*, 2012.
- VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. Gestão por competências no serviço público. *Revista Conhecimento Online*, v. 1, 2012.
- VELOSO, Raíssa Cristina Lucena. O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores da carreira de EPPGG em Minas Gerais. 2013.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VIRISSIMGTAMILLY, Tamilly; FEUERSCHÜTTE-SIMONE, Simone Ghisi; TEZZA, Rafael. A Relação "Porte Do Tribunal" E "Implantação Da Gestão Por Competências": Um Panorama Da Institucionalização Do Modelo Na Justiça Do Trabalho.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso -: Planejamento e métodos*. Bookman editora, 2015.
- ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. 2. ed. São Paulo: Ed. SENACS São Paulo, 2010. 192 p. ISBN 978-85-396-0060-1.
- MAINARDES, Emerson Wagner; LOURENÇO, Luis; TONTINI, Gerson. Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. *Gestão. org*, v. 8, n. 2, p. 279-297, 2010.
- MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert; CARVALHO, Marly M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista brasileira de gestão de negócios*, v. 18, p. 609-632, 2016.