



Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP  
Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE  
SEPN 515, Conjunto D, Lote 4, Edifício Carlos Taurisano, - Bairro Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70770-504  
Telefone: 6132218558 - www.gov.br/cade

## TERMO DE REFERÊNCIA

PROCESSO nº 08700.000978/2023-91

### Contrato por Produto

Contratação de consultoria técnica para elaboração e implantação de um programa de avaliação de desempenho 360° para lideranças e de um plano de desenvolvimento de competências alinhado aos resultados da avaliação.

#### 1. Função no Projeto

Contratação de consultoria técnica para elaboração e implantação de um programa de avaliação de desempenho 360° com foco em lideranças e de um plano de desenvolvimento de competências alinhado aos resultados da avaliação.

#### 2. Antecedentes

A Portaria nº 52, de 11 de fevereiro 2020, do então denominado Ministério da Economia, instituiu o Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no âmbito da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. O referido piloto tinha por objetivo avaliar o desempenho dos ocupantes de cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE, dos níveis 101.4, 101.5, 101.6, 103.4 e 103.5, e de ocupantes de cargo de Natureza Especial daquela Secretaria.

Na vanguarda do movimento de profissionalização da gestão no serviço público, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), em setembro de 2019, já havia lançado seu piloto de avaliação de lideranças DAS 101.4 e 101.5 do quadro da Presidência e Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) da Autarquia.

A ação teve por objetivo impulsionar o aprendizado das lideranças a partir do *feedback*, mobilizando-as na construção de planos de ação individuais para a melhoria contínua das competências gerenciais. Esse movimento, em última instância, resulta em uma ambiência cada vez mais salutar e no incremento dos resultados organizacionais.

Na ocasião, foi utilizada a metodologia de avaliação 360°, na qual são utilizadas múltiplas fontes para a averiguação do desempenho do servidor, incluindo superiores, subordinados, pares, *stakeholders* e ele próprio. Com relação aos critérios de avaliação, foram utilizadas as 20 (vinte) competências gerenciais estabelecidas em um trabalho conjunto entre o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade Federal do Pará e o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – hoje Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Para viabilizar a avaliação, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) do Cade, a partir dos requisitos estabelecidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (CGESP), desenhou o sistema de avaliação de competências gerenciais. Resguardando a identidade de avaliados e, em uma escala numérica de 1 a 7, mascarada por uma régua não numérica, a ferramenta oportunizou o dinamismo, inteligência, fidedignidade e agilidade no processo avaliativo. Finalizadas as avaliações, uma servidora da CGESP designada como facilitadora, com formação em Psicologia, processou os dados, por meio de análises comparativas entre os diferentes apontamentos dos avaliadores, mediando uma reunião devolutiva dividida em três seções: *overview* com a avaliação global – dez competências mais críticas e dez competências menos críticas na autoavaliação, com o comparativo global sob a ótica dos diferentes avaliadores; avaliação focal pela ótica de cada grupo avaliador; orientações para elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com sugestões da CGESP a partir dos dados coletados.

Tanto pelo *feedback* dos participantes nessa iniciativa piloto, quanto pela relevância de políticas voltadas à melhoria das competências gerenciais, a realização do programa de maneira contínua e com maior abrangência seria, sem dúvidas, amplamente benéfica ao Cade. Entretanto a CGESP, coordenação responsável pelo o desenvolvimento de ações voltadas à temática de gestão de desempenho, não possui número suficiente de profissionais especializados para dar vazão à demanda, dada a afluência de outras atividades de caráter compulsório. Cabe destacar, que as lideranças têm importante papel na ambiência organizacional, sendo responsáveis pela gestão de suas equipes, estas, por sua vez, responsáveis pelas atividades que são desenvolvidas pela autarquia. Ou seja, a gestão das equipes impacta direta ou indiretamente nos resultados que o Cade apresenta para a sociedade.

Nesse contexto, a contratação de uma consultoria para elaborar e implantar um programa de avaliação de desempenho gerencial que subsidie a melhoria contínua dos gestores poderá melhorar e ampliar os serviços que o Cade realiza nas sua diversas áreas de atuação em defesa da concorrência.

A contratação do consultor técnico em tela está alinhada ao Plano Estratégico do Cade 2024 – por um Brasil mais competitivo, especialmente aos objetivos estratégicos: “Consolidar o Cade como lugar incrível para trabalhar” e “Construir jornada de desenvolvimento dos profissionais no Cade”, corroborando com a missão institucional de “zelar por um ambiente concorrencial saudável”.

#### 3. Nº do Resultado no PRODOC/PNUD

A presente consultoria contribui para a consecução do Resultado 3 – Subsídios ao aprimoramento de processos de trabalho e dos instrumentos de gestão e de governança.

#### 4. Objetivos da consultoria

A contratação de consultoria técnica especializada tem como objetivo assegurar uma gestão de pessoas eficiente por parte das lideranças, que promova um ambiente de trabalho saudável e produtivo, a partir da avaliação do desempenho e desenvolvimento de competências dela decorrente.

Espera-se que, ao final da consultoria, os 69 (sessenta e nove) gestores de pessoas do Cade participantes sejam providos de conhecimento robusto sobre o seu perfil de competências e as ações necessárias para o desenvolvimento de pontos críticos, contribuindo para a melhoria da ambiência e da gestão de suas equipes, e, por conseguinte, aumentando a efetividade organizacional na promoção de um ambiente econômico saudável no país.

#### 5. Descrição das atividades

1. Elaborar formulários de avaliação de desempenho;
2. Coletar, consolidar e analisar informações de desempenho de gestores - utilizando-se de dados quantitativos e qualitativos;
3. Conduzir reuniões devolutivas individuais dos gestores avaliados;
4. Conduzir reunião devolutiva com a área técnica de gestão de pessoas.

#### 6. Produtos esperados

1. Formulário de avaliação de competências gerenciais no sistema informatizado do Cade a partir daquelas estabelecidas pelo Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;
2. Relatórios de *feedback* individuais dos 36 (trinta e seis) gestores avaliados no primeiro grupo;
3. Relatórios de *feedback* individuais dos 33 (trinta e três) gestores avaliados no segundo grupo;
4. Planos de desenvolvimento individual dos gestores avaliados no primeiro grupo, com sugestões técnicas de ações a implantar;
5. Planos de desenvolvimento individual dos gestores avaliados no segundo grupo, com sugestões técnicas de ações a implantar;
6. Pautas de reuniões devolutivas individuais com os gestores avaliados no primeiro grupo;
7. Pautas de reuniões devolutivas individuais com os gestores avaliados no segundo grupo;
8. Relatório de *feedback* coletivo preliminar com a área técnica de gestão de pessoas, apresentando análise comparativa intra e inter áreas e intra e inter tipos de cargo/funções dos gestores avaliados no primeiro grupo;
9. Relatório de *feedback* coletivo com a área técnica de gestão de pessoas, apresentando análise comparativa intra e inter áreas e intra e inter tipos de cargo/funções, de todos os gestores avaliados;
10. Plano de desenvolvimento coletivo com as competências mais críticas a desenvolver, a partir dos resultados individuais, com proposta de minuta incluindo sugestões técnicas de ações a implantar.

#### 7. Qualificações profissionais

##### 7.1. Qualificações mínimas (eliminatórias):

- Graduação em Administração, Psicologia, Gestão Pública ou áreas correlatas;
- Mestrado completo em Administração, Psicologia, Gestão Pública ou áreas correlatas;
- Experiência profissional ou acadêmica em avaliação de desempenho, avaliação por competências ou avaliação gerencial.

##### 7.2. Qualificações preferenciais (para pontuação):

- Experiência profissional em órgãos governamentais;
- Publicação de artigos acadêmicos em periódicos, anais de congressos ou capítulos de livros na temática em avaliação de desempenho, avaliação por competências e/ou avaliação gerencial;
- Doutorado completo em Administração, Psicologia, Gestão Pública ou áreas correlatas.

#### 8. Critério de seleção e procedimento de inscrição

A seleção terá 3 (três) etapas, com máxima de 100 (cem) pontos, divididos da seguinte forma:

- I - análise curricular: máximo 20 (vinte) pontos;
- II - entrevistas: máximo 40 (quarenta) pontos; e
- III - simulação: máximo 40 (quarenta) pontos.

Em cada etapa será registrada uma nota para o candidato. Na etapa de análise curricular, as notas serão calculadas de acordo com a tabela abaixo, sendo que a qualificação mínima será considerada como critério eliminatório:

**Tabela 1 – Critério de pontuação da avaliação curricular**

Qualificações Mínimas (descritas no item 7.1)	Eliminatória
Qualificações Preferenciais	Pontuação
Doutorado completo em Administração, Psicologia, Gestão Pública ou áreas correlatas	5 pontos por título (máximo 5 pontos)
Experiência profissional em órgãos governamentais	1 ponto por ano de experiência (máximo 5 pontos)
Publicação de artigos acadêmicos em periódicos, anais de congressos e capítulo de livros na temática em avaliação de desempenho, avaliação por competências e/ou avaliação gerencial	1 ponto por publicação (máximo 10 pontos)

Na etapa de entrevista, as notas serão calculadas de acordo com a tabela a seguir.

**Tabela 2 – Critério de pontuação da entrevista**

Itens de avaliação	Pontuação
--------------------	-----------

Conhecimento sobre a temática de avaliação de desempenho, avaliação por competências ou avaliação gerencial	0 a 15 pts.
Conhecimento sobre o setor público	0 a 5 pts.
Capacidade de expressão	0 a 5 pts.
Pertinência da experiência profissional e acadêmica anterior com as atividades descritas	0 a 15 pts.

Na etapa de simulação, as notas serão calculadas de acordo com a tabela a seguir.

**Tabela 3 – Critério de pontuação da simulação**

Itens de avaliação	Pontuação
Capacidade de análise de dados e geração de inteligência a partir deles	0 a 15 pts.
Capacidade de expressão verbal e escrita	0 a 10 pts.
Capacidade de gestão do tempo	0 a 5 pts.
Alinhamento entre a atividade proposta e a entrega efetivamente realizada pelo(a) candidato(a)	0 a 10 pts.

Em caso de empate, o desempate obedecerá aos seguintes critérios: (i) nota da simulação; (ii) nota da entrevista; (iii) avaliação curricular.

Os interessados em participar do certame devem encaminhar *curriculum vitae* para [curriculos.prod@cade.gov.br](mailto:curriculos.prod@cade.gov.br). Favor indicar no campo “assunto” o código: Consultoria Vaga Avaliação de Desempenho Gerencial – [nome do candidato].

As entrevistas serão agendadas pela equipe do Cade. Serão convocados para a fase de entrevistas os 3 candidatos que obtiverem a maior nota na análise curricular e que apresentem todas as qualificações mínimas exigidas neste edital. As entrevistas serão realizadas por videoconferência.

Os comprovantes da qualificação profissional do candidato deverão ser entregues após a entrevista e antes da simulação, em data a ser definida, sob pena de desclassificação.

Serão automaticamente desclassificados os candidatos que não possuam a qualificação profissional mínima prevista no Termo de Referência, bem como os candidatos que não comparecerem à entrevista. Caso haja desclassificação, o próximo candidato, respeitada a ordem de notas da avaliação curricular, poderá ser chamado.

A simulação será conduzida pela equipe do Cade, mediante agendamento e orientações prévias aos 3 candidatos habilitados na entrevista. É uma etapa presencial e poderá contar com a participação de integrantes do Cade na modalidade remota, por videoconferência.

## 9. Insumos

O trabalho poderá ser desenvolvido de forma remota. Se desejado pelo consultor, o CADE disponibilizará infraestrutura básica (desktop, mesa, cadeira, acesso à internet, dentre outros) na sede da instituição para ser utilizada estritamente para a confecção do trabalho em questão, durante o horário de expediente da Autarquia. Isso não ensejará qualquer tipo de controle de frequência, folha de ponto e/ou relação de subordinação.

Nas consultorias presenciais, caberá o pagamento de 1 (uma) passagem aérea, nacional ou internacional, de ida para Brasília, no início do contrato, e retorno para cidade de residência do consultor, no final do contrato, em caso de não residência em Brasília, não ensejando pagamento de diárias no período da realização dos trabalhos.

Nas consultorias à distância e em caso de não residência em Brasília, haverá o pagamento de passagens aéreas, nacional ou internacional, e diárias para participação em reuniões ou eventos necessários à execução dos produtos determinados neste termo de referência, caso seja necessário.

Haverá o pagamento de passagens (nacional ou internacional) e diárias para participação em reuniões e eventos realizados em cidades fora de Brasília (desde que o local seja diferente da residência do consultor) que estejam alinhados aos produtos deste Termo de Referência.

Em caso de solicitação de rescisão unilateral do contrato por parte do Consultor contratado sem a entrega de pelo menos 1 (um) produto devidamente atestado pelo Cade, o valor da passagem aérea deverá ser ressarcido ao projeto BRA/18/016.

## 10. Nome do Supervisor

**Titular: Geórgia Latife Araújo Albuquerque de Oliveira**

Chefe de Serviço de Treinamento e Desenvolvimento

**Substituto: Adriana Azevedo Germano Rodrigues**

Chefe de Projeto I

## 11. Localidade do Trabalho

Brasília - DF

## 12. Data de início

Na assinatura do contrato prevista para 01/04/2023.

## 13. Data de término

Prevista para 20/10/2023, 140 (cento e quarenta) dias úteis após assinatura do contrato, conforme cronograma.

## 14. Produtos e Honorários

### Quadro 1 – Produtos Esperados

Produto	Valor	Previsão para entrega de produtos	Percentual
Produto 1: Formulário de avaliação de competências gerenciais no sistema informatizado do Cade a partir daquelas estabelecidas pelo Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	R\$ 1.000,00	até 5 dias úteis após a assinatura do contrato	1,3%
Produto 2: Relatórios de feedback dos 36 (trinta e seis) gestores avaliados no primeiro grupo	R\$ 21.600,00	até 45 dias úteis após a assinatura do contrato	28,9%
Produto 3: Planos de desenvolvimento individual dos gestores avaliados com sugestões técnicas de ações a implantar	R\$ 10.800,00	até 62 dias após a assinatura do contrato	14,4%
Produto 4: Pautas de reuniões devolutivas individuais com os gestores avaliados	R\$ 3.600,00	até 74 dias úteis após a assinatura do contrato	4,8%
Produto 5: Relatório de feedback coletivo preliminar, com análise comparativa intra e inter áreas e intra e inter tipos de cargo/funções avaliados	R\$ 1.600,00	até 77 dias úteis após a assinatura do contrato	2,1%
Produto 6: Relatórios de feedback dos 33 (trinta e três) gestores avaliados no segundo grupo	R\$ 19.800,00	até 105 dias úteis após a assinatura do contrato	26,5%
Produto 7: Planos de desenvolvimento individual do segundo grupo de gestores com sugestões técnicas de ações a implantar	R\$ 9.900,00	até 120 dias úteis após a assinatura do contrato	13,2%
Produto 8: Pautas de reuniões devolutivas individuais com os gestores avaliados	R\$ 3.300,00	até 132 dias úteis após a assinatura do contrato	4,4%
Produto 9: Relatório de feedback coletivo final, com análise comparativa intra e inter áreas e intra e inter tipos de cargo/funções	R\$ 1.600,00	até 135 dias úteis após a assinatura do contrato	2,1%
Produto 10: Plano de desenvolvimento coletivo com as competências mais críticas a desenvolver, a partir dos resultados individuais, com proposta de minuta incluindo sugestões técnicas de ações a implantar	R\$ 1.600,00	até 140 dias úteis após a assinatura do contrato	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 74.800,00</b>	<b>Até 140 dias úteis após a assinatura do contrato</b>	<b>100%</b>

As datas de entrega consignadas nos quadros acima poderão ser antecipadas ou postergadas, a pedido do Cade, de maneira consentânea à evolução do trabalho.

Os pagamentos serão feitos mediante a entrega dos produtos previstos no termo de referência. Somente serão pagos os trabalhos que efetivamente atenderem tecnicamente às demandas exigidas no Termo de Referência e que tiverem a qualidade exigida e atestada pela CGESP.

## 15. Informações finais

As dúvidas sobre o projeto poderão ser dirimidas por demanda, e deverão ser solicitadas por meio do e-mail [prodoc@cade.gov.br](mailto:prodoc@cade.gov.br).

Conforme Decreto nº 5.151 de 22/06/2004: "É vedada a contratação, a qualquer título, de servidores da Administração Pública Federal, Estadual, do Distrito Federal ou Municipal, direta ou indireta, bem como de empregados de suas subsidiárias e controladas".

A consultoria poderá ser realizada por professor universitário na situação prevista na alínea "b" do inciso XVI do art. 37 da Constituição, desde que os contratados se encontrem submetidos a regime de trabalho que comporte o exercício de outra atividade, haja declaração do chefe imediato e do dirigente máximo do órgão de origem da inexistência de incompatibilidade de horários e de comprometimento das atividades atribuídas; e os projetos de pesquisas e os estudos tenham sido devidamente aprovados pelo dirigente máximo do órgão ou da entidade ao qual esteja vinculado o respectivo professor.

Conforme § 5º do Art. 22 da Portaria MRE nº 8, de 4 de janeiro de 2017: "A autorização para nova contratação do mesmo consultor, mediante nova seleção, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.151/04, somente será concedida após decorridos os seguintes prazos, contados a partir do encerramento do contrato anterior: I - noventa dias para contratação no mesmo projeto; II - quarenta e cinco dias para contratação em projetos diferentes, executados pelo mesmo órgão ou entidade executora; III - trinta dias para contratação para projetos executados em diferentes órgãos ou entidades executoras."

O processo seletivo está aberto para participação de candidatos estrangeiros e brasileiros, residentes tanto no Brasil quanto no exterior. É de responsabilidade do candidato a adequação às normas de permanência e autorização para trabalho no país, incluindo o visto para estrangeiros. O candidato deve estar disponível para a realização das atividades propostas conforme previsto neste termo de referência.

Os candidatos que já atuaram como servidores junto ao Cade e que se enquadram no artigo 2º da Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, deverão respeitar o prazo de interstício de 6 (seis) meses, conforme estabelece o artigo 6º da referida lei, a contar da data da dispensa, exoneração, destituição, demissão ou aposentadoria do servidor até seletivo a data de assinatura do contrato, conforme previsto neste termo de referência.

É vedada, ainda, a contratação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, da autoridade nomeante ou de servidores vinculados ao processo seletivo.

A interposição de recurso neste processo seletivo será de acordo com que estabelece a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regulamenta o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

O Cade poderá solicitar a rescisão unilateral do contrato de consultoria junto ao PNUD, a qualquer momento, caso os produtos concluídos pelo consultor não estejam de acordo com o que foi estabelecido neste termo referência, não recebendo atesto do supervisor. A consultoria será informada com 20 (vinte) dias de antecedência da rescisão do contrato por falta de produtos concluídos conforme estabelecido neste termo referência.

O contratado firmará termo de confidencialidade. A utilização ou revelação de quaisquer dados e informações confidenciais, obtidas no âmbito da realização deste projeto, ensejará a rescisão imediata do contrato e a apuração de responsabilidade administrativa, criminal e cível.

O Cade se reserva no direito de alterar a data de início do projeto, caso seja necessário.

CRISTINA PINHEIRO CASTILHO PORTELA  
Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas  
(assinado eletronicamente)

---



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Pinheiro Castilho Portela, Coordenadora-Geral**, em 01/03/2023, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília e Resolução Cade nº 11, de 02 de dezembro de 2014.

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [sei.cade.gov.br/autentica](http://sei.cade.gov.br/autentica), informando o código verificador **1196238** e o código CRC **7E093DAB**.

---