

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Milton da Cunha e Silva Filho

REQUISITOS NECESSÁRIOS AO ANALISTA JURÍDICO PARA REALIZAR, COM  
COMPETÊNCIA, ANÁLISES PROCESSUAIS DE LICITAÇÕES E CONTRATOS  
ADMINISTRATIVOS NAS DIRETORIAS ESPECIALIZADAS

Rio de Janeiro

2021

CC (AA) Milton da Cunha e Silva Filho

REQUISITOS NECESSÁRIOS AO ANALISTA JURÍDICO PARA REALIZAR, COM  
COMPETÊNCIA, ANÁLISES PROCESSUAIS DE LICITAÇÕES E CONTRATOS  
ADMINISTRATIVOS NAS DIRETORIAS ESPECIALIZADAS

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval, como requisito parcial para a conclusão  
do Curso Superior.

Orientador: CF (IM) Marcus Eduardo  
Fernandes Maia

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, a Deus por ter me guiado até aqui com retidão, pelas incontáveis bênçãos e, acima de tudo, pelos livramentos por toda a vida pessoal e familiar, permitindo a este agradecido marinheiro ser selecionado para realizar este importante Curso Superior na Escola de Guerra Naval.

A minha amada esposa Claudeth e ao nosso amado filho Milton Pedro, pela compreensão em todos os momentos de ausência, no Brasil e no Peru, por motivo de trabalho, e, principalmente, por estarem sempre ao meu lado apoiando-me e incentivando-me, independentemente do obstáculo a ser vencido. Vocês dois representam os meus maiores tesouros nesta vida, o meu porto seguro em todas as circunstâncias, a razão dos meus incontáveis sorrisos, bem como de viver uma vida em paz e em plenitude.

A minha amada mãe Avanilda pelo carinho, pelo esforço e pela dedicação em criar-me, educar-me e ensinar-me a ser sempre uma pessoa justa, fraterna e a primar pela prática do bem em todos os momentos. Em especial, por todos seus inúmeros sacrifícios que possibilitaram todas as minhas conquistas. Ao meu amado pai Milton pelos direcionamentos e incentivos, os quais foram fundamentais para que eu pudesse vencer diversos obstáculos até este momento. Com todo amor, gostaria que soubessem que seus exemplos de vida, bem como a educação e o carinho recebidos por mim serão plenamente repassados para o seu neto Milton Pedro da Cunha Cabezas.

Aos estimados amigos da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), particularmente à Capitão de Fragata (RM1-T) Adrienne, à Capitão-Tenente (RM2-T) Livia Amorim e à Primeiro-Tenente (T) Fernanda Queiroz, da Assessoria Jurídica, bem como aos Capitães de Corveta (IM) Filipe Moura e Diego Lopes, do Programa Netuno, pelo constante e fundamental apoio durante a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Capitão de Fragata (IM) Marcus Fernandes, pela sua fidalguia e distinto trato cortês, em todos os momentos, a mim dedicados e, principalmente, pelas orientações e discussões esclarecedoras, bem como valiosas em todas as etapas da construção deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos Oficiais pertencentes às Assessorias Jurídicas das Diretorias Especializadas que participaram da pesquisa norteadora dos requisitos essenciais à elaboração deste Trabalho Acadêmico, pela disponibilidade para a realização da mesma, meus agradecimentos especiais.

Ao Suboficial (Ref<sup>o</sup>) Rodrigues, pelas importantes contribuições e primorosas dicas prestadas, inclusive, nos finais de semana e feriados, as quais muito me ajudaram a vencer diversas etapas durante a elaboração deste trabalho.

Ao Suboficial (ES) Sidney, ao Primeiro-Sargento (PL) Alexandre, à Terceiro-Sargento (AD) Thaís Ferreira e ao Cabo (ES) Elton, da Assessoria Jurídica da DAdM, pelos muitos e primordiais auxílios, além da amizade, cordialidade, bem como toda fidalguia a mim destinada durante essa jornada.

## RESUMO

As Diretorias Especializadas da Marinha do Brasil têm encontrado, nos últimos anos, dificuldade em selecionar Analistas Jurídicos, com conhecimento necessário, para realizarem Análises Processuais de Licitações e Contratos Administrativos. Captar um profissional qualificado é uma tarefa árdua e para tanto há necessidade de se conhecer quais as capacitações são requeridas para realizar essa função. Uma pessoa sem a devida qualificação pode demorar alguns anos até adquirir essa competência fundamental. Por isso, a ausência do saber técnico-legal pode ocasionar uma interrupção da Análise Jurídica, obrigatória por lei, com potencial de gerar prejuízos administrativos à Marinha. O entendimento desse problema, relacionado à escolha de um Bacharel em Direito, abalizado, perpassa por diversas questões afetas à Gestão de Recursos Humanos por Competência e por matérias referentes ao Direito Administrativo. Com a finalidade de estudar e solucionar essa questão, este trabalho abordará as definições e as especificidades ligadas à Gestão por Competência, às Competências da Organização e do Indivíduo, ao Processo Administrativo, às Licitações e aos Contratos, bem como identificará os requisitos necessários a esses bacharéis, mencionando-se, também, vantagens e desvantagens observadas na aplicação daquela Gestão. Em face da inexistência de parâmetros que possam contribuir para facilitar o trabalho do processo seletivo da Instituição, considera-se importante o conhecimento da tabela, constante no final deste trabalho, contendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários ao analista para realizar a sua função. Essas informações possibilitarão ao Setor de Pessoal dessa Força reconhecer, no momento oportuno, a pessoa correta para realizar essa atividade.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Licitações e Contratos Administrativos. Análise Jurídica. Competências Profissionais.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
APF	Administração Pública Federal
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DAerM	Diretoria de Aeronáutica da Marinha
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DCTIM	Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha
DE	Diretoria Especializada
DEN	Diretoria de Engenharia Naval
DFM	Diretoria de Finanças da Marinha
DGOM	Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
DIM	Diretoria Industrial da Marinha
DOCM	Diretoria de Obras Civis da Marinha
DOU	Diário Oficial da União
DSAM	Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha
GPC	Gestão por Competência
GT	Grupo de Trabalho
IN	Instrução Normativa
MB	Marinha do Brasil
ME	Ministério da Economia
LV	Lista de Verificação
OM	Organização Militar
ON	Orientação Normativa
ONU	Organização das Nações Unidas
PA	Processo Administrativo
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PROPE	Programa de Gestão de Pessoal
SRP	Sistema de Registro de Preços
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>11</b>
2.1	Gestão por Competência (GPC).....	12
2.2	A GPC na Administração Pública Brasileira.....	13
2.3	A evolução da GPC na Marinha do Brasil (MB).....	13
2.4	Competências Organizacionais e Individuais.....	15
<b>3</b>	<b>PROCESSOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS ÀS LICITAÇÕES E AOS CONTRATOS NA MB.....</b>	<b>16</b>
3.1	Processo Administrativo (PA) sob a ótica de licitações e contratos.....	17
3.2	Licitação.....	17
3.3	Modalidades Licitatórias e suas peculiaridades.....	19
3.3.1	Concorrência.....	19
3.3.2	Tomada de Preços.....	20
3.3.3	Convite.....	20
3.3.4	Concurso.....	21
3.3.5	Leilão.....	21
3.3.6	Pregão.....	22
3.3.6.1	Pregão Presencial.....	22
3.3.6.2	Pregão Eletrônico.....	22
3.4	Afastamentos de Licitação.....	23
3.4.1	Dispensa de Licitação.....	23
3.4.2	Inexigibilidade de Licitação.....	23
3.5	Contrato Administrativo.....	24
3.6	Análises Jurídicas dos Procedimentos Licitatórios.....	24
3.7	Análise Jurídica da Dispensa de Licitação.....	26
3.8	Análise Jurídica da Inexigibilidade de Licitação.....	26
3.9	Análise Jurídica do Contrato Administrativo.....	27
<b>4</b>	<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS NO EMPREGO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA NA MB.....</b>	<b>28</b>
4.1	Vantagens no emprego da Gestão de Recursos Humanos por Competência.....	28
4.2	Meios para maximizar os aspectos positivos da GPC.....	29

4.3	Desvantagens observadas na Gestão de Recursos Humanos por Competência.....	30
4.4	Maneiras de minimizar os aspectos negativos da GPC.....	30
<b>5</b>	<b>REQUISITOS NECESSÁRIOS À ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS LICITATÓRIOS E CONTRATUAIS NAS DE.....</b>	<b>31</b>
5.1	Identificação das competências.....	31
5.2	Requisitos adquiridos extra-MB.....	32
5.3	Requisitos adquiridos na MB.....	34
5.4	Requisitos característicos individuais.....	35
5.5	Importância da identificação dos requisitos necessários à Análise Processual para a MB.....	37
5.6	Requisitos Mínimos ao Analista Jurídico.....	37
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>45</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As Assessorias Jurídicas das Diretorias Especializadas (DE) da Marinha do Brasil (MB) têm encontrado dificuldades, ao longo do tempo, na captação de pessoal com a devida competência para analisar, de forma criteriosa, seus Processos relacionados às Licitações e aos Contratos Administrativos. Captar um profissional qualificado é bastante difícil e para tanto há necessidade de se conhecer quais as capacitações são requeridas àquele analista para realizar essa função. Uma pessoa sem a devida qualificação pode demorar alguns anos até adquirir a competência requerida, por conseguinte, essa situação pode ocasionar uma interrupção da análise jurídica obrigatória por lei, com potencial de gerar prejuízos administrativos àquela Força. Com base nas entrevistas realizadas nas DE, percebeu-se que há necessidade de selecionar o analista com a melhor qualificação possível, com o fim de manter o bom desempenho das atribuições afetas àquelas Assessorias, bem como para não ocasionar danos na parte administrativa da MB.

Diante da compilação de dados daquelas entrevistas, verificou-se que não estão identificados e tampouco apresentados os requisitos que um Analista Jurídico necessita possuir para realizar as referidas Análises Processuais. Devido à inexistência desses parâmetros, percebeu-se, por meio de interlocuções com os Oficiais pertencentes às Assessorias Jurídicas das DE, a necessidade de identificar os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes (CHA) necessários àquele Bacharel em Direito, visto que o atendimento dessas capacitações, ligadas à Gestão por Competência (GPC), possibilitará, ao Setor de Pessoal da MB, reconhecer o profissional adequado para realizar aquele trabalho específico.

Ao término da análise das entrevistas realizadas pôde-se conhecer as capacidades intelectuais e pessoais essenciais que àquele analista deve possuir para realizar seu labor diário, com a excelência necessária, em prol da Instituição. Com base nesse conhecimento foi possível organizar e apresentar os parâmetros que permitirão reconhecer a pessoa mais adequada para desempenhar àquela função nas DE, o que facilitará a árdua tarefa do processo seletivo da Marinha.

Em virtude da amplitude do tema em pauta, este trabalho busca apresentar, fundamentalmente, os aspectos positivos da GPC, com foco na identificação de pessoal qualificado para realizar as referidas análises. Não obstante aos aspectos benéficos expostos, serão abordadas, também, algumas desvantagens observadas nesse tipo de Gestão, no que se refere ao gerenciamento dos profissionais Bacharéis em Direito.

Os Processos Administrativos em pauta são, mormente, relacionados à aquisição de materiais e à contratação de serviços necessários à manutenção das capacidades operacionais da MB. Para que a Força possa realizar sua atividade finalística, por meio de missões no mar, no ar e em terra, é mais do que necessário o conhecimento legal e a capacitação técnica daqueles analistas que atuam diretamente para a correção e para a conformidade dos referidos procedimentos. Assim, necessita-se conhecer as qualificações essenciais daquele profissional para que seja possível substituí-lo, no momento certo, por outro de igual ou similar competência. Dessa maneira, torna-se imprescindível apresentar um conjunto desses requisitos, com o fim de auxiliar o Setor de Pessoal da Marinha a identificar o analista adequado às suas necessidades institucionais.

Desse modo, o objetivo geral do presente trabalho é identificar e apresentar os requisitos que um Analista Jurídico deve possuir para analisar, com competência, os Processos Administrativos de Licitações e de Contratos nas DE.

Como objetivos específicos constam:

- a) Identificar as peculiaridades da Gestão de Recursos Humanos por Competência;
- b) Identificar a definição e as principais características do Processo Administrativo;
- c) Identificar o conceito, as aplicabilidades, as especificidades e os critérios para as análises das licitações, bem como dos Afastamentos de Licitações;
- d) Identificar a conceituação e os aspectos relevantes para as análises relacionados aos Contratos Administrativos;
- e) Identificar as vantagens e as maneiras de maximizar os pontos positivos da GPC na MB; e
- f) Identificar as desvantagens observadas e os modos possíveis para minimizar os aspectos negativos existentes na GPC.

A relevância do presente estudo justifica-se pela contribuição ao Setor de Pessoal da MB, com um documento que contém os parâmetros que possibilitam identificar o profissional ideal para realizar àquele trabalho analítico nas DE.

A metodologia utilizada, para realizar este estudo, foi a pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se de leituras aprofundadas em conteúdos presentes nas legislações, nos livros especializados e nos sítios eletrônicos da *internet* afetos à GPC, às licitações, bem como aos Processos e Contratos Administrativos, com o fim de selecionar importantes textos e entendimentos que foram depreendidos e trasladados para este trabalho. Foram

realizadas, também, entrevistas, por meio de correspondência eletrônica, com Oficiais pertencentes às Assessorias Jurídicas das DE, com o propósito de identificar as competências necessárias.

O Trabalho de Conclusão de Curso em pauta está estruturado na presente introdução e em mais cinco seções, a saber:

A segunda seção apresentará as principais definições e as especificidades acerca da Gestão de Recursos Humanos por Competência, dos CHA ligados a esse tipo de Gestão, bem como das Competências Organizacionais e Individuais.

Na terceira seção serão expostos os entendimentos técnico-legais e as particularidades das licitações, assim como dos Processos e Contratos Administrativos, além das especificidades relacionadas à Análise Jurídica dos Processos Licitatórios, de Afastamento de Licitação e dos Contratos Administrativos, ressaltando-se a importância desse conhecimento, bastante amplo e por vezes interligado, para a compreensão dos temas relacionados àquele trabalho analítico.

A quarta seção demonstrará as vantagens e os meios para maximizar os benefícios da GPC, além de expor algumas desvantagens observadas no emprego dessa Gestão e as maneiras de minimizar os aspectos negativos apresentados.

A quinta seção abordará as competências essenciais que um Analista Jurídico deve possuir para poder realizar a Análise Processual em licitações e Contratos Administrativos nas DE. Dessa forma, serão apresentados os requisitos que devem ser adquiridos no meio acadêmico e na MB, além daqueles característicos individuais desse profissional, bem como a importância da identificação dessas informações para facilitar a árdua tarefa concernente à seleção realizada pelo Setor de Pessoal da Marinha.

Finalmente, a conclusão do trabalho apresentará, de forma sumária, uma resposta ao problema da pesquisa.

## **2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA**

Nesta seção serão apresentadas as principais definições e especificidades sobre a GPC e sobre a sua evolução histórica na Administração Pública Brasileira. Serão citadas, também, as questões afetas às Competências Organizacionais e Individuais. O conhecimento desses tópicos será importante para a contextualização, bem como para que se possa compreender os diversos aspectos a serem abordados neste trabalho, visto que as qualificações do Analista Jurídico estão diretamente relacionadas àquele Gestão. Dessa forma

serão abordados estudos, de importantes especialistas, que demonstram que esse tipo de administração de recursos humanos é eficiente e eficaz, em todos os níveis organizacionais, pois possibilita a racionalização da Força de Trabalho nas Instituições.

## 2.1 Gestão por Competência (GPC)

Para Fleury e Fleury (2018), o termo competência, de uma forma geral, é utilizado para definir se um determinado indivíduo é apto para desempenhar um trabalho específico. A falta de qualificação para realizar um ofício, o qual aquela pessoa deveria ser capaz, não significa apenas incapacidade laboral, mas passa a ter outra conotação social pejorativa e depreciativa, podendo excluí-la de círculos sociais e do mercado de trabalho, por falta de reconhecimento social.

O estudo de Fernandes (2013) demonstra que a GPC tem atraído uma atenção cada vez maior das organizações, visto que nessa seara existe grande conexão entre as universidades e as instituições, pois os resultados das pesquisas efetuadas pelos universitários são diretamente aplicados nos meios organizacionais públicos e privados. A aplicabilidade prática em uma instituição fornecerá novos casos para estudos nos meios universitários, criando um círculo virtuoso em constante evolução.

Dois correntes importantes surgiram a partir dos estudos dessa gestão, uma, de origem estadunidense, que compreende a competência como um conjunto de requisitos ou de qualificações que possibilitam um indivíduo a executar um determinado labor; e outra corrente, originada na França, que interliga a competência com a quantidade, bem como a qualidade apresentada ao término de determinada tarefa (CARBONE *et al.*, 2009).

De acordo com Fleury e Fleury (2018), a competência passa a ser pensada como a soma dos CHA que proporcionarão um aumento de desempenho individual. Podendo-se inferir que as melhores performances estão intrinsecamente ligadas à capacidade intelectual e à personalidade dos indivíduos. Dessa forma, percebe-se que a competência é um estoque de capacidades ou de requisitos, que uma pessoa guarda consigo para desempenhar o seu trabalho. Não obstante uma boa parte dos estudos esteja voltada ao desempenho individual, para esses estudiosos, o mais importante é alinhar as competências individuais às necessidades dos cargos nas organizações.

Silva (2017) conceitua o CHA da seguinte forma:

- Conhecimento: Refere-se ao domínio de um assunto ou área técnica por parte de um profissional, o qual demonstrará todos os aprendizados adquiridos, ao longo da vida, por

intermédio dos meios acadêmicos, leituras, atividades laborais e treinamentos. Dessa forma esse será o saber adquirido pelo trabalhador;

- Habilidade: Diz respeito a colocar em prática todo o conhecimento adquirido pela pessoa, ou seja, é a ação propriamente dita ou o saber fazer de cada indivíduo;

- Atitude: Esta relacionada à proatividade, ou seja, a iniciativa própria de um trabalhador, no intuito de tomar alguma ação para alcançar um determinado resultado almejado pela organização. Pode ser também, um modo de pensar crítico de maneira a antever um problema para solucioná-lo tempestivamente. É à vontade ou o querer fazer por parte desse profissional.

Assim, a GPC não deve ser entendida em partes isoladas e sim por uma ótica de integração de conceitos, podendo-se compreender a competência como um conjunto de CHA relacionado a um indivíduo, o qual deve ser somado ao valor do trabalho final entregue pelas pessoas às Instituições.

## 2.2 A GPC na Administração Pública Brasileira

Pode-se depreender pela leitura do inciso II, do artigo 37 da Constituição Federal que a questão da competência ganhou destaque nacional ao se estabelecer que o ingresso no serviço público deve ser por intermédio de “concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego” (CF) (BRASIL, 1988). Apesar do termo competência não estar expresso naquele inciso, à definição do mesmo está implícita e bastante perceptível, visto que por aquele processo seletivo se buscará para a Administração uma pessoa qualificada para realizar um determinado Serviço Público.

De acordo com Silva e Mello (2013), no Brasil, a abordagem formal de competência para o funcionalismo da União teve início com o advento do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (APF). Esse Decreto foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991 (BRASIL, 2019a), o qual “dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas” da APF, cabendo citar, por oportuno, a importância que esse diploma legal confere às questões ligadas aos requisitos essenciais para o desempenho de cada função pública. Tal fato pode ser observado pela análise do contido no artigo 3º desse Decreto, no que se refere à determinação aos Órgãos da Administração para criarem um “Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)”, o qual deve ser baseado, preferencialmente, por um diagnóstico de competências para que sejam identificados os CHA necessários ao exercício de um cargo ou de uma função.

Depreende-se da leitura do PDP, citado no Decreto n° 9.991 (BRASIL, 2019a), que existe a necessidade de se identificar as competências necessárias para o desempenho de um determinado trabalho, com o propósito de possibilitar a realização de um Serviço Público com a devida aptidão, por parte dos servidores da APF.

### 2.3 A evolução da GPC na Marinha do Brasil (MB)

A discussão sobre GPC na MB foi iniciada de forma embrionária em 2011, por meio de um projeto-piloto criado para implantação desse modelo de gestão em submarinos (BRASIL, 2018). Entretanto, apenas em 2014 foi instituído o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), com o objetivo de implantar, bem como aprimorar a GPC em todas as OM da Marinha. A criação do PROPES foi oficializada por intermédio do Memorando n° 02/2014, da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2014).

O referido Programa contou com a participação de diversos militares com expertise em gestão que analisavam individualmente cada OM, por meio de observação da cultura naval existente, bem como pela utilização de instrumentos administrativos da GPC, presentes na MB, com a finalidade de otimizar os Recursos Humanos disponíveis, identificando-se as funções e as competências necessárias, bem como a quantidade de pessoas para desempenharem àquelas tarefas.

Em face dos recursos investidos e do resultado final apresentado por aquele Programa, pode-se depreender que a GPC na MB além de passar a ter primordial destaque, passou a ser, também, de fundamental importância para a tomada de decisões, em diversos níveis, nas questões afetas ao pessoal da Marinha, o que pode ser vislumbrado por meio da leitura do “Plano de Direção Setorial de Pessoal – PDS Pessoal 2040, da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha” (BRASIL, 2021a). Destacando-se desse Plano, o Objetivo Naval 11 que busca o aprimoramento da Gestão de Pessoas, por intermédio de uma Estratégia e de duas Ações Estratégicas que guardam direta correlação à GPC.

Dessa forma, cabe citar a Estratégia Naval 11 que trata sobre o Patrimônio Humano da Marinha, a qual visa desenvolver os meios utilizados na Gestão de Pessoal da MB, com o propósito “de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certos”. Por intermédio desse tipo de gestão será possível criar o aperfeiçoamento das capacidades de seu pessoal (BRASIL 2021a). Para isso, há a Ação Estratégica Naval de Pessoal 1 que aborda sobre a “incorporação da gestão por competências na Marinha” e a Ação Estratégica Naval de Pessoal 2 que prioriza o aprimoramento da capacitação dos recursos humanos dessa Força (BRASIL, 2021a).

Diante do exposto, percebe-se que a GPC na MB evoluiu de um papel secundário para uma posição central e estratégica para as tomadas de decisão da Força, no que se refere à alocação de pessoal, com competência, para desempenhar suas funções, buscando-se, por intermédio dessa gestão, selecionar os recursos humanos capazes de possibilitar a realização da missão constitucional destinada à Marinha, com a devida excelência.

#### 2.4 Competências Organizacionais e Individuais

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), as competências podem ser individuais e organizacionais.

Para que tais competências se tornem ativos rentáveis, as organizações necessitam geri-las de forma competente, o que Chiavenato (2009) conceitua como capacidades da organização que podem ser identificadas de três formas: Capacidades Estratégicas, as quais estão relacionadas à habilidade da Instituição em absorver e expandir conhecimentos, bem como a aptidão de sua direção em colocar em prática a estratégia proposta; Capacidades Funcionais que possibilitam o entendimento daquilo que está acontecendo externamente com usuários, utilizadores, bem como clientes; e Capacidades Operacionais que se relacionam à performance individual na elaboração de trabalhos e no cumprimento de procedimentos.

Tais capacidades, segundo Chiavenato (2009), possivelmente estão em determinado indivíduo, no que tange à habilidade de analisar e agir frente a uma circunstância ou a um trabalho. Também podem estar em um grupo que vise combinar esforços com o intuito de realizar uma tarefa específica. E, podem ser encontradas em uma organização que fomenta o aprendizado e a troca de informações entre seus funcionários ou seus colaboradores, possibilitando os meios capazes de desenvolver todo seu capital humano.

Dessa forma, Faissal *et al.*, (2009) definem que as Competências Organizacionais estão relacionadas à tecnologia e ao conhecimento institucional reunidos em um determinado órgão, acumulados ao longo do tempo, os quais estão disponibilizados ao trabalhador para o exercício de suas funções, possibilitando ao funcionário e àquela organização desenvolver e manter processos diferenciais competitivos em relação às demais instituições.

De acordo com CARBONE *et al.*, (2009), as Competências Individuais são as interligações sinérgicas dos CHA relacionados ao desempenho pessoal dentro de uma organização, agregando valor aos indivíduos e às estruturas organizacionais.

Para Silva (2017), não obstante o indivíduo e a organização serem providos de competências diferentes, essas, por sua vez, não são antagônicas, sendo, portanto, complementares e sinérgicas durante o desempenho das atividades pessoais nos ambientes

organizacionais. Assim, será nas organizações, o ambiente ideal de aplicabilidade e o desenvolvimento das Competências Individuais.

Segundo Silva (2017), a GPC é um processo dinâmico e contínuo, que possibilita identificar quais competências organizacionais e individuais são necessárias para uma determinada função. A sua correta aplicação propicia melhoria na gestão do desempenho, pois a partir do conhecimento daquilo que se necessita, é possível efetuar um planejamento de pessoal mais eficiente, com o objetivo de atender às necessidades de pessoal com políticas adequadas de: atração, recrutamento e seleção; compensação e benefícios; treinamento e desenvolvimento; promoções e transferências; bem como o desligamento da Força de Trabalho.

Assim, percebe-se que as Competências Individuais são complementares às Organizacionais e, portanto, devem estar interligadas, diuturnamente, durante a realização dos trabalhos diários nas instituições, de maneira a possibilitar, por intermédio dessa complementariedade, maximizar os resultados pessoais e corporativos inicialmente almejados. Dessa forma, pode-se depreender que o somatório dessas competências é capaz de criar uma sinergia positiva e um círculo virtuoso evolutivo que trarão benefícios diretos às pessoas, e, por conseguinte, às Instituições em que desempenham as suas atividades laborais.

### **3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS ÀS LICITAÇÕES E AOS CONTRATOS NA MB**

Esta seção apresenta as principais definições e particularidades concernentes aos Processos Administrativos afetos às licitações e contratos, bem como aborda as legislações aplicadas a esses temas. Ademais, serão abordadas as questões relacionadas às Análises Jurídicas dos Procedimentos Licitatórios, dos Afastamentos de Licitação e dos Contratos Administrativos. A importância de citar os conteúdos e as especificidades desses assuntos foi percebida por meio de análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas e de estudos pormenorizados em matérias legais relacionadas a essas temáticas. A pesquisa realizada demonstra a necessidade dessas informações para que se possa compreender a multiplicidade de conhecimentos técnico-legais que um Analista Jurídico deve possuir para realizar, com competência, as devidas Análises Processuais.



### 3.1 Processos Administrativos (PA) sob a ótica de licitações e contratos

Os procedimentos licitatórios e contratuais, necessários à aquisição de bens e de serviços indispensáveis à manutenção das capacidades operacionais da MB estarão contidos em PA de fundamental importância para essa Força.

Oliveira (2018) define aqueles Processos como uma maneira em que o Estado atua, por intermédio de uma sucessão dinâmica e encadeada de atividades e de atos instrumentais objetivando atender determinadas necessidades e o previsto na legislação.

No caso das licitações e contratos esse Processo seguirá regramentos próprios determinados pela Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, além das regulamentações dispostas pelas Leis nº 9.784 (BRASIL, 1999), a qual regula o PA no âmbito da APF, e 10.520 (BRASIL, 2002), que institui o pregão para aquisição de bens e serviços comuns.

### 3.2 Licitação

Segundo Justen Filho (2016), o processo licitatório é dividido em duas fases: interna e externa. Na fase interna são realizados os atos relacionados ao planejamento da licitação. Nessa etapa só a Administração Pública tem o conhecimento dos atos praticados, não exteriorizando, até este momento, suas intenções para terceiros. Ainda segundo este autor, nesta ocasião, deverão ser realizadas ações para: analisar se determinada contratação é necessária e conveniente; verificar se a lei autoriza aquela forma de contratar; praticar previamente todas as ações imprescindíveis ao procedimento licitatório; determinar o objeto a ser contratado e estabelecer as condicionantes para esse contrato; analisar se estão presentes os pressupostos (lógico, jurídico e fático) para a realização daquele procedimento; estabelecer a modalidade licitatória; e preparar o devido ato convocatório relacionado à licitação. Na fase externa são praticados os atos que objetivam a seleção daquele que ofereça a proposta mais vantajosa para a Administração. Os atos dessa fase serão desenvolvidos, de acordo com a Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), na seguinte ordem: publicação do instrumento convocatório; recebimento de propostas; habilitação – em que se verifica se o interessado tem condição de satisfazer a obrigação que visa assumir; julgamento para selecionar a proposta mais vantajosa; e a deliberação – que se destina a certificar se as ações praticadas estão corretas, bem como avaliar se o resultado final alcançado encontra-se adequado quanto ao que se pretende e à legalidade.

Dessa forma, torna-se, essencial, e, portanto, necessário o conhecimento de suas definições, de seus regramentos e de suas particularidades para as Análises Processuais de Licitações e Contratos Administrativos.

Licitar é uma obrigatoriedade prevista no inciso XXI, do artigo 37 da Constituição Federal, a qual deve ser observada pela administração pública direta e indireta, *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...) XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (CF) (BRASIL, 1988, s.p.).

Vale mencionar, no entanto, que a Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), prevê casos de Afastamentos de Licitação, que podem ocorrer, de acordo com circunstâncias legais preestabelecidas, nos casos relacionados à Dispensa ou à Inexigibilidade Licitatória, em conformidade com os artigos 24 e 25 desse diploma legal. Importante mencionar, neste ponto, que o afastamento licitatório não dispensa, por parte da Administração, a devida elaboração do PA. Essas possibilidades, permitidas em lei, serão abordadas de maneira detalhada nos subitens 3.4.1 e 3.4.2, respectivamente, deste trabalho.

De acordo com Pietro (2018), quando a Administração Pública tem a necessidade de adquirir materiais ou contratar serviços necessários ao cumprimento de suas atividades, essa aquisição será realizada por intermédio de uma licitação, a qual será instrumentalizada elaborando-se o devido processo.

Bittencourt (2021) define a licitação como um Procedimento Administrativo por meio do qual a Administração realiza aquisição de material ou contratação de serviço necessário à determinada atividade pública, possibilitando a participação de interessados dispostos a se enquadrarem nas condições preestabelecidas no edital<sup>1</sup>. Ao término desse procedimento será escolhida a proposta mais vantajosa ao ente público para a realização do respectivo contrato.

Existem diversas leis que tratam de licitação, cabendo destacar as seguintes: a Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), a qual dispõe sobre as Licitações e os Contratos Administrativos; a

---

<sup>1</sup> Documento utilizado pela APF para publicação e divulgação de normas, de requisitos e de regras acerca de um procedimento licitatório. Por intermédio desse documento a Administração pode passar todas as informações necessárias, ao público geral, acerca de uma licitação.

Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que instituiu o uso do Pregão; a Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006), por estabelecer quotas exclusivas para contratação de microempresas, das empresas de pequeno porte e das cooperativas; bem como a Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021b), por ser a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Os Processos Licitatórios possibilitam a aquisição de materiais e a contratação de serviços necessários para manter a plena capacidade operacional dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais da MB, bem como permitem otimizar a alocação de recursos recebidos da União.

### 3.3 Modalidades Licitatórias e suas peculiaridades

A Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), estabeleceu cinco Modalidades Licitatórias, a saber: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão. Por intermédio da Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002) foi instituída uma sexta denominada Pregão.

Cada uma dessas modalidades possui conceitos e modos de operacionalização distintos, sendo tais peculiaridades consideradas, isoladamente, na análise de seus respectivos PA. Dessa forma, existem valores, prazos, objetos a serem contratados e procedimentos estabelecidos pelas Leis nº 8.666 (BRASIL, 1993) e 10.520 (BRASIL, 2002) que obrigam a realização de determinado tipo de licitação, os quais estão expressos no Quadro de Especificidades das Modalidades Licitatórias, constante do Apêndice A.

Para que seja possível entender a complexidade das questões envolvidas nas Análises Processuais Licitatórias, importante se faz mencionar, nos próximos subitens, as definições e as características desses seis Processos Licitatórios.

#### 3.3.1 Concorrência

Nos casos em que a aquisição realizada pela Administração envolver vultosos recursos financeiros, podendo-se citar o caso das aquisições de obra ou serviço concernente à engenharia, será necessária a elaboração de um Processo Licitatório em que será aplicada a modalidade denominada Concorrência. Existem algumas situações em que essa modalidade será obrigatória, independentemente do valor envolvido, tais como: para adquirir ou para vender bens imóveis e para os casos em que seja necessário realizar uma licitação internacional (OLIVEIRA, 2020).

A Lei nº 8.666 estabelece que a concorrência deverá ser realizada com ampla publicidade, por meio de jornais de grande circulação, com o fim de possibilitar a participação

de diversos interessados, de maneira isonômica, bastando para isso que esses preencham os requisitos mínimos estabelecidos em edital (BRASIL, 1993).

### 3.3.2 Tomada de Preços

Outra modalidade menos complexa que a mencionada no subitem anterior, mas que permite grande publicidade, de forma similar àquela, é a Tomada de Preços. Nesse caso, o objeto a ser contratado deverá ser afeto à obra ou ao serviço ligado à engenharia, bem como nos casos relacionados às aquisições de materiais e demais serviços. Por esse modo, os participantes devem estar previamente cadastrados até o terceiro dia que anteceda a entrega das propostas, com o intuito de aumentar a competitividade licitatória (OLIVEIRA, 2020).

A Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) estabelece os prazos a serem observados, os procedimentos para operacionalizar essa licitação, assim como estipula valores que obrigam a realização dessa modalidade licitatória.

### 3.3.3 Convite

Nas situações em que a Administração necessite contratar uma obra ou um serviço concernente à engenharia, bem como precise adquirir materiais ou demais serviços, será possível utilizar uma modalidade, ainda mais simples, chamada Convite (OLIVEIRA, 2020). A possibilidade de se utilizar esse tipo de licitação vai depender do objeto a ser contratado, dos valores, bem como a observância de determinados prazos dispostos na Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993).

Diferentemente das demais modalidades licitatórias trata-se esta de um Processo Licitatório menos complexo, pois será realizado com pelo menos três participantes habilitados que serão convidados pela organização licitante, havendo a possibilidade da presença de outros que não foram convidados, porém demonstraram a vontade de participar desse Processo Licitatório, desde que isso ocorra até vinte e quatro horas antes do início da sessão pública. Cabe mencionar, por oportuno, que não existe impedimento para que se utilize uma modalidade um pouco mais complexa que o Convite, a exemplo da Tomada de Preços, a qual terá maior publicidade e, por conseguinte, pode possibilitar a participação de mais interessados nesse processo, com o propósito de selecionar a proposta mais vantajosa para o Órgão Público (ARAGÃO, 2013).

### 3.3.4 Concurso

Quando a Administração necessitar contratar um profissional ou uma empresa para realizar trabalhos científicos, artísticos ou técnicos, deverá ser elaborado o devido PA, aplicando-se a modalidade conhecida por Concurso. Nesse caso, haverá um valor destinado ao prêmio que será pago para o vencedor dessa disputa licitatória (PIETRO, 2018).

De acordo com a Lei nº 8.666 (BRASIL, 1933) foi estabelecido um prazo legal a ser respeitado nessa modalidade licitatória, mas não existem valores predeterminados para esse tipo de licitação.

A título de exemplo, foi por intermédio de uma Licitação do tipo Concurso que a MB obteve o projeto arquitetônico da nova Estação Antártica Comandante Ferraz (BRASIL, 2020b).

### 3.3.5 Leilão

Segundo Oliveira (2018), caso a Administração necessite colocar à venda bens móveis considerados inservíveis ou antieconômicos, bem como queira alienar mercadorias apreendidas ou necessite realizar uma alienação de bens imóveis provenientes de pagamentos de dívidas, será aplicada, em tais situações, a modalidade designada Leilão. Nessa circunstância, ocorrerá um Procedimento Licitatório em que a Administração fará uma avaliação inicial do bem a ser vendido, visando alcançar o maior valor a ser ofertado pelos participantes dessa licitação. A venda será efetuada para aquele que oferecer um lance igual ou maior daquele inicialmente avaliado.

Importante mencionar, como aplicação prática dessa modalidade, os Processos Licitatórios realizados pela MB para vender veículos considerados antieconômicos, em virtude dos altos custos de manutenção ou reparo (BRASIL, 2020a).

### 3.3.6 Pregão

De acordo com Pietro (2018), nas situações em que a Administração necessite adquirir bens e serviços considerados comuns, não importando o valor estimativo dessa futura contratação, será elaborada uma licitação na modalidade conhecida por Pregão. Um material ou serviço será considerado comum, quando possuir padrões de desempenho e de qualidade que possam ser descritos de maneira pormenorizada em um edital, de forma objetiva, por intermédio do emprego de especificações usualmente conhecidas pelo mercado.

Nesse caso o procedimento licitatório ocorrerá por meio de uma disputa em que serão oferecidas propostas e lances em uma sessão pública. O vencedor será aquele que oferecer o menor preço relacionado a um determinado bem ou serviço, desde que atenda às condições de habilitação estabelecidas no instrumento convocatório.

Mister se faz mencionar que a Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002) instituiu a modalidade do Pregão, o qual pode ser efetuado na forma presencial ou eletrônica, com meios de operacionalização distintos.

#### 3.3.6.1 Pregão Presencial

Regulamentado pelo Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2000), o Pregão Presencial destina-se à aquisição de materiais ou à contratação de serviços comuns. Oliveira (2018) afirma que esse pregão será realizado por intermédio de uma sessão pública, em um local designado, previamente, pela Administração. Nesse recinto estarão presentes possíveis interessados, os quais participarão desse procedimento. A disputa será por meio da apresentação de propostas contendo valores escritos e, a partir desse momento, ocorrerão lances verbais, com a finalidade de classificar os licitantes.

#### 3.3.6.2 Pregão Eletrônico

Regulamentado pelo Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019b), o Pregão Eletrônico deverá ser realizado pelos Órgãos da APF, de forma obrigatória, para aquisição de materiais ou para contratação de serviços comuns. De acordo com Oliveira (2020), essa modalidade licitatória deverá ocorrer em um espaço virtual, por intermédio do Portal de Compras do Governo Federal, o qual possibilita a operacionalização das contratações governamentais.

Segundo Oliveira (2020), existem diversas vantagens importantes concernentes a esse tipo de pregão, que são: a rapidez para adquirir materiais e para contratar serviços comuns; redução de valores a serem contratados pelos Órgãos Públicos; redução de

burocracia, a exemplo de não ser exigida a prévia habilitação do participante; a possibilidade real de uma grande participação de interessados por todo país; e a transparência deveras necessária ao Controle Social.

A MB que já utilizava esse tipo de pregão antes mesmo daquele Decreto passou a utilizá-lo, de maneira ainda mais ampla, para a aquisição de materiais e para a contratação de serviços comuns que são imprescindíveis à manutenção das capacidades operacional e administrativa dessa Força, possibilitando o cumprimento de sua missão constitucional (BRASIL, 2020a).

### 3.4 Afastamentos de Licitação

Existem dois modos de aquisição de produtos ou serviços, também, realizados por intermédio de PA que são de fundamental relevância para os Órgãos Públicos e, por conseguinte, para a MB, que são: o de Dispensa e o de Inexigibilidade de Licitação. São esses os meios para os Afastamentos de Licitação, os quais podem ser realizados de acordo a Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), ou em conformidade com a Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021b), de acordo com cada caso em concreto. Segundo Pietro (2018), a principal diferença entre essas duas formas de aquisição está relacionada na possibilidade de haver ou não a competição por parte de interessados na futura contratação pública.

#### 3.4.1 Dispensa de Licitação

De acordo com Oliveira (2020), mesmo havendo a possibilidade competitiva poderá a Administração, nos casos permitidos por lei, realizar a Dispensa de Licitação, passando a ser, portanto, um ato discricionário da Autoridade Competente ou do Ordenador de Despesas em aplicar essa permissão legal ou licitar, de acordo com o caso concreto, conforme a conveniência e a oportunidade.

Analisando-se particularmente o estabelecido na Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), podem ser citadas algumas hipóteses legais, previstas no artigo 24 dessa Lei, de circunstâncias que podem ser aplicadas à Dispensa de Licitação, no caso das Forças Armadas, quais sejam: nas situações de uma conflagração armada; para garantia da lei e da ordem; e para aquisição de material padronizado utilizado pelas Forças.

#### 3.4.2 Inexigibilidade de Licitação

Segundo Pietro (2018), caso não exista a possibilidade de disputa entre fornecedores, a exemplo de fornecedor exclusivo para um determinado bem ou serviço, não

será possível realizar o devido Procedimento Licitatório, cabendo, neste caso, aplicar a Inexigibilidade de Licitação.

Além da aplicação acima citada, cabe mencionar, também, outra circunstância de sua utilização, a qual pode ocorrer nas situações relacionadas à compra por oportunidade de navios, de aeronaves e dos meios de fuzileiros navais oferecidos por outros países, em que não seja possível a competição, visto que apenas aquele bem oferecido pode atender às necessidades operacionais da MB, com base em comprovações técnicas justificadas pelas DE (BRASIL, 2020a).

### 3.5 Contrato Administrativo

De acordo com Oliveira (2018), ao término dos Processos Licitatórios, independente da modalidade aplicada, bem como nos casos de Dispensa ou de Inexigibilidade de Licitação, as partes interessadas firmarão o que foi pactuado por intermédio de um Contrato Administrativo, passando a ser esse um instrumento jurídico fundamental, por conter os direitos, as obrigações e as condições da aquisição de materiais ou serviços contratados pela Instituição.

Segundo Pietro (2018), o Contrato Administrativo é um acordo firmado pela Administração na posição de contratante e o particular no lado contratado, utilizando-se, para essa contratação, de regras e de condicionantes estabelecidas pelo Direito Público, com o fim de possibilitar o cumprimento das atividades governamentais. Por serem contratos afetos aos interesses da sociedade, naturalmente, poderá ocorrer o estabelecimento de cláusulas denominadas exorbitantes<sup>2</sup>, as quais irão conferir um grau de supremacia ao Órgão Público diante da parte a ser contratada. Ainda que essas cláusulas não estejam previstas naquele acordo, elas serão devidamente observadas, pois a sua aplicabilidade decorre de regras estabelecidas no ordenamento jurídico pátrio.

### 3.6 Análises Jurídicas dos Procedimentos Licitatórios

Para fins de verificação quanto ao cabimento da modalidade licitatória a ser adotada, faz-se necessária, inicialmente, análise acurada do objeto a ser contratado em cada licitação. Em relação ao pregão, por exemplo, é função do Analista Jurídico averiguar se consta nos autos a fundamentação expressa considerando o objeto, a ser adquirido ou

---

<sup>2</sup> São cláusulas bastante comuns nos contratos administrativos, mas que em contratos entre particulares poderiam ser consideradas ilícitas. Tais cláusulas são prerrogativas da Administração Pública, pois nos contratos realizados pelo Poder Público, a Administração deverá estar em posição superior à outra parte contratante, em face de prevalecer à aplicação do Princípio da Supremacia do Interesse Público, em face do interesse do particular.



contratado, de acordo com o tipo técnico-legal denominado comum, nos termos do artigo 1º da Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002).

Em sendo considerado comum, será obrigatória a adoção da Modalidade Licitatória Pregão, na forma eletrônica, para os órgãos da APF, o que é corroborado pelo disposto no Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019). Caso o objeto da licitação não esteja definido como comum, deve ser observada a possibilidade de adoção das demais modalidades previstas na Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993). Nesse sentido, o analista deve verificar se em razão do valor e do objeto pode ser adotada a modalidade concorrência, tomada de preços ou convite, cujos valores encontram-se previstos no artigo 23, da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), os quais estão expressos no Apêndice A.

Existe, ainda, a possibilidade de adoção de modalidade em razão da própria natureza da contratação, como ocorre nas situações relacionadas ao concurso ou ao leilão, as quais deverão ser verificadas pelo analista, com base nas hipóteses citadas nos subitens 3.3.4 e 3.3.5, respectivamente.

Sobre a adoção da modalidade licitatória, cabe, também, ao Analista Jurídico observar o disposto na Orientação Normativa (ON) nº 54, da Advocacia-Geral da União - AGU, *in verbis*:

Compete ao agente do setor técnico da Administração declarar que o objeto licitatório é de natureza comum para efeito de utilização da modalidade pregão e definir se o objeto corresponde à obra ou serviço de engenharia, sendo atribuição do Órgão Jurídico analisar o devido enquadramento da modalidade licitatória aplicável (BRASIL, 2014, s.p.).

Superada a verificação quanto ao cabimento, àquele profissional deve passar a analisar se estão presentes no processo licitatório os demais elementos obrigatórios necessários a um determinado procedimento, cujos requisitos estão previstos nos artigos 3º, 7º, 15, 38 e 55 da Lei nº 8.666. Da mesma forma, o analista deve verificar, também, se estão contidos, nesse processo, os documentos previstos nos artigos 27 a 31 e 40 dessa Lei (BRASIL, 1993).

Nos casos relacionados às modalidades licitatórias citadas neste trabalho, o analista deve observar, igualmente, se os referidos processos foram elaborados de acordo com o contido nas Listas de Verificação elaboradas pela AGU (BRASIL, 2021c).

### 3.7 Análise Jurídica da Dispensa de Licitação

O Analista Jurídico, nos casos de Dispensa Licitatória, deve verificar se o enquadramento do objeto da contratação está previsto nas hipóteses contidas no artigo 24 da Lei nº 8.666. Cabendo ressaltar que o rol disposto nesse artigo é exaustivo, não cabendo margem a nenhuma interpretação extensiva (BRASIL, 1993).

Esse profissional tem o dever de observar, também, nesse processo se estão sendo cumpridas, naquilo que couber, as obrigatoriedades legais previstas no parágrafo único do artigo 26 da Lei nº 8.666, que são: a justificativa que caracterize uma situação de emergência, calamidade, bem como de grave ou iminente risco à segurança pública, caso seja esse o caso; se existe uma fundamentação da razão da escolha do fornecedor do material ou do executante do serviço; se está presente uma motivação que justifique o preço; e se consta um documento com a aprovação do projeto de pesquisa em que o bem será alocado (BRASIL, 1993).

Além disso, o referido analista tem que averiguar se esse procedimento está em conformidade com a Lista de Verificação da AGU (BRASIL, 2021c).

### 3.8 Análise Jurídica da Inexigibilidade de Licitação

Nos casos em que a licitação seja inexigível, o Analista Jurídico tem o dever de observar se o objeto a ser contratado está previsto nas situações descritas no preâmbulo ou nos incisos do artigo 25 da Lei nº 8.666. Importante se faz mencionar que o rol de hipóteses previstas nesse artigo é exemplificativo, ou seja, admite a possibilidade de interpretação extensiva, sendo possível a inclusão de outros casos não previstos nessa Lei (BRASIL, 1993).

Igualmente, o analista tem que examinar o cumprimento, naquilo que couber, das obrigações descritas no parágrafo único do artigo 26 da Lei nº 8.666, quais sejam: a justificativa que caracterize uma situação de emergência, calamidade, bem como de grave ou iminente risco à segurança pública, caso seja esse o caso; se existe uma fundamentação da razão da escolha do fornecedor do material ou do executante do serviço; se está presente uma motivação que justifique o preço; e se consta um documento com a aprovação do projeto de pesquisa em que o bem será alocado (BRASIL, 1993).

Sempre que houver inviabilidade de competição, há que ser verificado, também, se consta no processo a comprovação de fornecedor exclusivo, por meio da anexação aos autos do devido Atestado de Exclusividade (BRASIL, 1993).

Ademais, deve verificar se esse processo foi elaborado seguindo as orientações previstas na Lista de Verificação da AGU (BRASIL, 2021c).

### 3.9 Análise Jurídica do Contrato Administrativo

Com relação às análises dos Contratos Administrativos, o Analista Jurídico deve verificar se estão constantes as cláusulas contratuais contendo as disposições previstas nos incisos do artigo 55 da Lei nº 8.666, *in verbis*:

I – o objeto e seus elementos característicos; II – o regime de execução ou a forma de fornecimento; III – o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento; IV – os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso; V – o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica; VI – as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas; VII – os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas; VIII – os casos de rescisão; IX – o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei; X – as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso; XI – a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor; XII – a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos; XIII – a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. (...) § 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei (BRASIL, 1993, s.p.).

Esse profissional deve verificar, também, se está expreso no contrato o Parecer da AGU que aprovou esse instrumento contratual, em conformidade com o parágrafo único do artigo 38 da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), bem como terá que conferir se foram seguidas as orientações dispostas na Lista de Verificação da AGU (BRASIL, 2021c).

Assim, percebe-se a relevância desses conhecimentos técnico-legais para que os Analistas Jurídicos tenham a capacidade de orientar, adequadamente, os Ordenadores de Despesas da MB, no que tange à elaboração de Processos Licitatórios e Contratuais. Portanto, esses analistas representam a proteção institucional, na esfera administrativa, com relação à conformidade processual, o que demonstra a importância dessa orientação assertiva àquela Força.

## **4 VANTAGENS E DESVANTAGENS NO EMPREGO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIA NA MB**

Esta Seção apresentará de maneira concisa as vantagens no emprego da GPC na MB, no que tange à seleção de Analistas Jurídicos que detenham as competências necessárias para realizar Análises Processuais nas DE. Além dos benefícios mencionados nesta parte do trabalho, serão abordados, também, os meios para maximizar os aspectos positivos dessa Gestão. Ademais, serão abordadas algumas desvantagens observadas na Gestão de Recursos Humanos por Competência na Marinha e as maneiras de minimizar os aspectos negativos da referida Gestão. As abordagens a serem apresentadas, nesta parte do trabalho, foram depreendidas com base nas entrevistas realizadas com Oficiais pertencentes às Assessorias Jurídicas daquelas Diretorias, bem como foram provenientes da análise de publicações especializadas com o enfoque específico nesse modo de administrar o pessoal.

### **4.1 Vantagens no Emprego da Gestão de Recursos Humanos por Competência**

A correta utilização da GPC na MB proporciona constante melhoria na gestão do desempenho das pessoas e das organizações, pois a partir do conhecimento das necessidades observadas, é possível efetuar um planejamento de pessoal verdadeiramente eficiente, por meio do qual é possível alocar, no tempo adequado, as pessoas certas para desempenharem as funções necessárias, utilizando-se adequadas políticas de: atração e seleção; compensação e benefícios; treinamento e desenvolvimento; promoções e transferências; e desligamento da força de trabalho em todas as OM da Marinha (SILVA, 2017).

Pagès *et al.*, (1993), entendem que uma das vantagens da GPC está relacionada à objetivação, a qual diz respeito ao procedimento de transladar, de maneira quantitativa, a performance de cada pessoa, com a finalidade de calcular o valor de cada trabalho realizado em prol da organização. Seguindo essa mesma linha de entendimento, os estudos de Hirata (1997), corroborados por Spink (1997), abordam sobre a perspectiva positiva do modelo de Gestão por Competência ser aplicado para alcançar a referida objetivação e acrescentaram, em seus trabalhos, a questão da individualização de cada tarefa específica, com o fim de proporcionar o controle psicossocial da Instituição sobre seus profissionais. Para esses dois autores a individualização é uma forma de prestigiar particularmente cada trabalhador, por meio de premiações e de recompensas. Tais estudos vão ao encontro das boas práticas de gestão do pessoal adotadas pela MB, a exemplo da seleção para cursos de extensão no

exterior, por critérios de meritocracia, bem como pela escolha do militar ou do servidor civil padrão a ser destacado, pelo seu profissionalismo e seu desempenho, nas OM.

Outra vantagem demonstrada por Hirata (1997) é que, por intermédio da GPC, as Instituições podem dedicar seus cuidados e seus investimentos focados em cada profissional especificamente, e não em sua ocupação funcional. Assim, utilizando-se dos estudos desse autor, a MB poderá concentrar seus esforços na capacitação, com o fim de desenvolver seus trabalhadores para alcançarem os seus Objetivos Institucionais.

Observa-se, portanto, que por meio da GPC, a MB pode melhorar as performances individuais e institucionais, bem como incrementar o desenvolvimento de seus profissionais e de suas equipes de trabalho, criando um círculo virtuoso de contínua evolução por toda a Força. Assim, esse tipo de gestão tende a gerar, simultaneamente, um valor econômico para a Instituição, por possibilitar a consecução de metas e objetivos, bem como um valor social para as pessoas, a exemplo da satisfação de cada indivíduo por saber que por intermédio de seu esforço os objetivos visados, pela Marinha, foram alcançados.

#### 4.2 Meios para maximizar os aspectos positivos da GPC

Segundo Dutra (2017), os indivíduos, de uma forma geral, necessitam ser valorizados, por isso, para fortalecer os benefícios da GPC para a Instituição é necessário reconhecer um bom trabalho ou um bom desempenho profissional por recompensas. Dessa forma o ideal é criar um sistema compensatório visando atender os anseios e as necessidades dos profissionais de acordo com as possibilidades da Administração.

A MB, seguindo os melhores exemplos de gestão de recursos humanos, tem as suas recompensas bem definidas, com o fim de valorizar o seu pessoal. Esse reconhecimento institucional é visível, podendo-se citar: as promoções na carreira por merecimento; a premiação dos militares, que detenham as melhores avaliações ao longo da carreira, com indicações para comporem as tripulações do Navio-Escola “Brasil”, do Navio Veleiro Cisne Branco, do Navio de Apoio Oceanográfico Ary Rongel, bem como do Navio Polar Almirante Maximiniano; e o reconhecimento individual por intermédio de concessão de medalhas para aqueles que mais se destacam no serviço militar-naval. Percebe-se, portanto, que são práticas positivas e que necessitam ser preservadas e continuadas, por realmente valorizarem o Patrimônio Humano da Força.

Outra forma de fortalecer a GPC será pela criação de meios capazes de atrair e de reter o pessoal qualificado para as funções, principalmente àquelas atividades essenciais à MB, sejam elas operativas ou administrativas. Assim, ao se conseguir um profissional

realmente capacitado e motivado, deve-se envidar esforços para mantê-lo em sua atividade, o máximo possível, para que a MB possa dispor dos benefícios obtidos pela experiência pessoal adquirida por aquele militar ou servidor civil, em face de seu longo período de prática ocupacional naquela área de trabalho. A sua substituição poderá ocorrer, por exemplo, pela necessidade da Força ou por uma promoção para outra posição compatível com o seu crescimento profissional, mas nesses casos esse trabalhador poderá ser substituído por outro com similar competência para que a Marinha possa manter, de maneira plena, suas capacidades operacional e administrativa.

#### 4.3 Desvantagens observadas na Gestão de Recursos Humanos por Competência

De acordo com Fernandes (2013), determinados problemas podem ser observados ao se utilizar a GPC, quais sejam:

- Substituir pessoal altamente qualificado e experiente somente após a passagem desses profissionais para a aposentadoria, em face da confiança excessiva naquelas pessoas. Tal fato pode ocasionar uma solução de continuidade, bem como criar prejuízos desnecessários em uma organização;

- Aumento da demanda de trabalho para a execução de poucas pessoas, quer seja por falta de pessoal ou por forte expansão de determinadas tarefas em função da ampliação das atividades organizacionais. Isso poderá impactar diretamente nas quantidades e qualidades dos trabalhos entregues por aqueles indivíduos à Instituição; e

- Centralizar em um único profissional uma carga de trabalho maior do que a de outros de sua equipe, que tenham a mesma qualificação, tem a possibilidade de causar um desgaste pessoal desnecessário, bem como de provocar a desmotivação daquele trabalhador em ter atitudes positivas, a exemplo da proatividade.

A MB busca, diuturnamente, evitar a ocorrência dessas práticas indesejáveis ou tendências a serem evitadas, bem como eliminadas, porém, os mesmos são passíveis de ocorrerem em todas as Instituições. Assim, por esse motivo, coube neste trabalho a citação dessas situações desvantajosas para que sejam constantemente afastadas por meio da contínua aplicação das boas práticas relacionadas à GPC.

#### 4.4 Maneiras de minimizar os aspectos negativos da GPC

Segundo Dutra (2017), todas as Instituições devem estar preparadas para os desafios do futuro e para isso há que se investir continuamente na GPC e no desenvolvimento dos indivíduos. Dessa maneira, mister se faz modernizar, constantemente, esse tipo de gestão,

com a finalidade de criar oportunidades aos profissionais para concretizarem os seus desenvolvimentos pessoais, por meio da qualificação, criando, dessa forma, uma sinergia positiva constante entre aqueles trabalhadores em prol de suas organizações.

Portanto, para a redução dos aspectos negativos dessa gestão, deve-se continuar o investimento na GPC, manter a sucessiva qualificação profissional e agir, oportunamente, para substituir, de maneira antecipada, o pessoal experiente por outro que, mesmo sem a devida qualificação, tenha tempo suficiente para aprender, com o fim de manter elevados os padrões operacional e administrativo da MB. Dessa forma, a Instituição poderá evitar o surgimento dessas tendências negativas, o que possibilitará maximar ainda mais os resultados positivos oriundos dessa Gestão nas OM da Marinha.

## **5 REQUISITOS NECESSÁRIOS À ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS LICITATÓRIOS E CONTRATUAIS NAS DE**

Nesta seção serão apresentados os CHA que um Analista Jurídico deve possuir para analisar os PA de Licitações e Contratos em uma DE. Os referidos CHA estarão contidos, de acordo com cada caso, nos seguintes requisitos: os adquiridos extra-MB, os obtidos por intermédio do trabalho na Marinha e aqueles característicos individuais. Será abordada, também, a questão relacionada à importância para a MB do conhecimento dessas informações, no que se refere à alocação de pessoal qualificado para realizar essa Análise Processual, objetivando, com a apresentação desses dados, facilitar a árdua tarefa de seleção desse profissional, a que é realizada pelo Setor de Pessoal da Força.

### **5.1 Identificação das competências**

Romney *et al.*, (1986) conseguiram demonstrar que uma média de quatro entrevistas são capazes de trazer conhecimentos relevantes e com nível de confiança elevado para um estudo científico. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Guest *et al.*, (2006) comprovaram em seus estudos que na coleta de informações existe um instante em que não se obtém dados adicionais, sendo esse momento denominado saturação teórica. Os referidos autores demonstraram que àquela saturação é alcançada quando se ultrapassa o quantitativo de doze entrevistas, sendo que ao serem realizados questionamentos a pelo menos seis entrevistados já seria suficiente para coletar a maior parte das informações cruciais

Considerando os entendimentos supracitados, foram realizadas entrevistas com a participação de doze Analistas Jurídicos, em dez DE, com o objetivo de identificar os requisitos

necessários àqueles profissionais para realizarem o Trabalho de Análise Processual. Esses entrevistados receberam, por meio de correio eletrônico, um questionário, constante do Apêndice B, contendo questões abertas, possibilitando respostas livres por parte dos entrevistados, e fechadas, contendo respostas definidas previamente, as quais foram elaboradas a partir de uma interlocução realizada com os Analistas Jurídicos da Diretoria de Administração da Marinha, capacitados a orientar e a analisar processos licitatórios e contratuais para as OM da MB.

A partir das respostas obtidas foi possível identificar os requisitos necessários àqueles profissionais, os quais foram divididos em três categorias, com o objetivo de facilitar o entendimento e a apresentação das informações recebidas. Assim, os conhecimentos que devem ser aprendidos, pelo analista, nos meios acadêmicos foram reunidos na parte relacionada aos requisitos adquiridos extra-MB. As qualificações assimiladas por meio do trabalho de Análise Processual na Instituição foram compiladas para o item denominado requisitos adquiridos na Marinha. E, as capacidades, as habilidades e as atitudes pessoais essenciais à função de analista foram dispostas no tópico designado requisitos característicos individuais.

As informações a respeito da coleta e análise dos dados recebidos, do perfil dos analistas entrevistados nas DE, bem como das respostas recebidas estão apresentadas no Apêndice C.

## 5.2 Requisitos adquiridos extra-MB

Determinados conhecimentos básicos e fundamentais são necessários ao Analista Jurídico para que esse profissional tenha condições de realizar uma adequada Análise de Processos Licitatórios e Contratuais nas DE, sendo que tal capacitação deve ser adquirida, por aquele Bacharel, no período de estudos da Graduação em Direito, podendo, também, ser complementada em cursos de extensão relacionados ao Direito Administrativo.

Por intermédio de entrevistas com os Analistas Jurídicos das DE, pôde-se conhecer quais requisitos obtidos extra-MB aquele profissional deve possuir para desempenhar àquela função com a competência necessária, quais sejam:

a) Saber interpretar e aplicar a Legislação de Licitações e de Contratos Administrativos, disposta pela Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) e demais normas vigentes necessárias à elaboração dos Procedimentos Licitatórios e Contratuais;

b) Entender as exigências tratadas pela Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), em face de seus regramentos próprios para a elaboração de Processos Licitatórios, bem como conhecer a



Lei nº 9.784 (BRASIL, 1999), a qual dispõe a respeito do Processo Administrativo, além da Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que dispõe sobre o Pregão;

c) Ser capaz de entender a aplicabilidade e a operacionalização do Pregão Eletrônico, regulamentado pelo Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019), por ser essa a modalidade obrigatória para adquirir materiais e contratar serviços comuns necessários à manutenção das capacidades operacionais e administrativas da MB;

d) Conhecer a Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021), por ser essa a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a qual está em vigor e que pode ser utilizada pelos Ordenadores de Despesas da MB, caso esses não optem pela utilização da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993). Cabendo mencionar que os analistas devem ter o conhecimento de que a utilização de uma ou de outra Lei deve ser feita de forma isolada, não se podendo aplicar disposições contidas nas duas leis em um mesmo PA. Dessa forma esses profissionais necessitam saber que as duas Leis estão coexistindo, mas ao se optar pela aplicação de uma dessas, essa Lei escolhida deverá ser utilizada do início ao fim do referido PA. Precisam saber, também, que a Lei nº 14.133 irá substituir a Lei nº 8.666, em 1º de abril de 2023;

e) Ter conhecimento de todas as Instruções Normativas (IN) do Ministério da Economia (ME) e dos Ministérios anteriores, antes de serem sucedidos pelo ME, que sejam relacionadas às Licitações e aos Contratos Administrativos;

f) Compreender e saber aplicar os entendimentos doutrinários, de autores especializados em Licitações e Contratos;

g) Ter conhecimento de jurisprudências do Tribunal de Contas da União (TCU), do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF) sobre Processos Licitatórios e Contratuais; e

h) Conhecer as Orientações Normativas (ON), os Pareceres Referenciais e as Listas de Verificação (LV) da AGU afetos aos Processos Licitatórios e Contratuais, sabendo identificar, nos respectivos PA, o cumprimento do disposto nessas ON, Pareceres e LV.

As competências aprendidas, em meios acadêmicos, não são únicas e tampouco suficientes para a realização do trabalho daquele profissional, portanto, devem ser complementadas por intermédio de experiências profissionais que, no caso específico deste trabalho, somente podem ser assimiladas por meio do labor diário de Análise Processual nas DE, em virtude das especificidades licitatórias e contratuais, muitas vezes bastante complexas, a exemplo daquelas relacionadas aos Projetos Estratégicos essenciais à modernização da MB. Por isso, importante se faz mencionar essa complementação de conhecimentos a ser evidenciada no próximo subitem.

### 5.3 Requisitos adquiridos na MB

Existem alguns conhecimentos que não são ensinados pelas Faculdades de Direito e que, portanto, só podem ser aprendidos pelo Analista Jurídico, por intermédio do trabalho analítico realizado nas Assessorias Jurídicas das DE. A MB elabora diversos tipos de documentos relacionados às licitações e aos Contratos Administrativos, os quais são fisicamente reunidos em PA que podem ter centenas ou milhares de páginas, as quais devem ser analisadas de maneira acurada por aqueles profissionais.

A referida Análise Processual é praticamente incompreensível para uma pessoa leiga e bastante difícil de ser realizada por um analista com pouca ou nenhuma experiência na área do Direito Administrativo. Mesmo para profissionais com vários anos de experiência nessa função, esse trabalho analítico quase sempre é árduo, bastante complexo e, por vezes, envolve o uso de conhecimentos multidisciplinares, quando se trata, por exemplo, da análise de Contratos Administrativos Estratégicos com uma imensa gama de informações técnico-legais, podendo-se citar aqueles afetos ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) e ao Programa “Classe Tamandaré” para a construção de novas Fragatas para a MB.

Em face da dificuldade supracitada foi primordial identificar, bem como evidenciar, tais capacidades necessárias àquele analista, sem as quais esse trabalho primordial estaria prejudicado por faltar, exatamente, às competências fundamentais a essa função. Tais informações puderam ser coletadas por intermédio de análise das entrevistas realizadas. Dessa forma, cabe citar abaixo os requisitos que são adquiridos na MB, em função do trabalho exercido por aquele profissional, quais sejam:

a) Saber analisar Processos Administrativos relacionados à Concorrência, à Tomada de Preços, ao Convite, ao Leilão, ao Concurso, ao Pregão Presencial, ao Pregão Eletrônico, à Dispensa e à Inexigibilidade de Licitação;

b) Ser capaz de elaborar Pareceres, Notas Técnicas e Mensagens Administrativas que contenham análise jurídica relativa às licitações e contratos;

c) Conhecer e saber aplicar as Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, dispostas na Publicação SGM-102 (BRASIL, 2020a); e

d) Saber consultar o Diário Oficial da União (DOU) no que tange às matérias de licitações e contratos relacionadas ao Governo Federal e à Marinha.

Dessa forma, cabe mencionar que o aprendizado de tais requisitos pelo Analista Jurídico, bem como as qualificações adquiridas pela experiência alcançada por esse

profissional não podem ser obtidos em um curto espaço de tempo, podendo ocorrer no transcurso de alguns anos, a depender das necessidades da MB e da disponibilidade de recursos orçamentários, os quais podem gerar mais ou menos PA relacionados às licitações e aos contratos, por meio dos quais àquele analista irá adquirir a experiência e o aprendizado fundamentais ao bom desempenho de sua função.

Assim, há que se ter a necessária expertise analítica que possibilitará àquele profissional identificar as falhas e apresentar as alterações, caso observadas, em cada processo analisado, com a finalidade de orientar corretamente os Ordenadores de Despesas da Marinha no que tange à elaboração de licitações e Contratos Administrativos. A correção desses processos é primordial para a Instituição, sendo, diuturnamente, observada por àquela Força e pelos demais Órgãos Públicos.

#### 5.4 Requisitos característicos individuais

Os conhecimentos citados nos dois subitens anteriores são fundamentais para o exercício da atividade analítica, porém, não são suficientes em si mesmos, necessitando serem complementados com determinados CHA que devem ser demonstrados ou desenvolvidos por esses analistas para que possam desempenhar essas funções, com a total competência e habilidade que a MB necessita. Esses últimos requisitos característicos individuais, indispensáveis à plena capacitação profissional, foram identificados por intermédio das entrevistas supramencionadas, cabendo citar, neste ponto, quais sejam:

a) Capacidade de:

- Tomar decisões de forma isolada, não dependendo de seus chefes ou de seus superiores hierárquicos para orientá-lo;

- Articular conhecimentos diversos, interligando áreas de saber multidisciplinares, com o fim de buscar soluções legais inovadoras, em face de problemas complexos apresentados;

- Agir e de tomar decisões com correção, diante de pressões, de exigências e de fatores externos;

- Unir esforços ao trabalhar em equipes, bem como ser colaborativo ao participar de Grupo de Trabalho (GT) na Marinha que trate de Processo Administrativo complexo, a exemplo de um Contrato Estratégico da MB;

- Buscar e ampliar conhecimentos além daqueles disponíveis, quando da apresentação de um determinado problema;

- Identificar as questões ou situações em que não se podem tomar decisões de maneira isolada, devendo-se, nesses casos, consultar seus chefes diretos ou indiretos, bem como instâncias funcionais superiores, com o fim de buscar a melhor decisão para a MB;

- Trabalhar harmoniosamente e saber contribuir com a sua equipe de Assessoria Jurídica, nas questões afetas à análise dos PA de sua competência ou de outros colegas; e

- Sacrificar seus interesses pessoais em prol da Instituição, no que tange às análises de PA que tenham prazos muito exíguos para resposta.

b) Habilidade de:

- Elaborar um trabalho analítico com a correção necessária, mesmo diante de pressões, de exigências e de fatores externos;

- Permanecer equilibrado emocionalmente, diante dos possíveis entendimentos diversos de seus chefes diretos ou indiretos;

- Saber expor seu raciocínio ou entendimento durante o processo afeto à tomada de decisão de seus superiores hierárquicos, acerca de PA a serem analisados;

- Sugerir melhorias nos processos de Análises Processuais; e

- Alinhar as necessidades da MB com o seu Trabalho Analítico.

c) Atitude:

- Proativa, antevendo o surgimento de um problema e planejando a sua solução de maneira independente e tempestiva, sem que haja necessidade de seu chefe ou de outra pessoa determinar o que fazer para solucionar aquela questão. A mesma proatividade deve ocorrer no que tange a busca de novos conhecimentos, diante do surgimento de novos entendimentos jurisprudenciais e doutrinários;

- Criativa ao procurar soluções dos problemas inusitados relacionados às licitações e aos Contratos Administrativos;

- Otimista e perseverante ao buscar meios para solucionar os casos complexos afetos a sua Análise Processual; e

- Comunicativa apropriada para mobilizar pessoas a realizar trabalhos analíticos complexos em prol da MB.

Assim, percebe-se a multiplicidade de CHA identificados, os quais muitas vezes devem estar relacionados de forma interligada, para que um Analista Jurídico possa desempenhar a sua labuta funcional de maneira eficiente e eficaz. Tais competências podem surgir naturalmente, por intermédio das experiências e das relações interpessoais vividas por aquele profissional em sociedade, bem como podem ser desenvolvidas, compassadamente, no

meio militar-naval, ao serem enfrentados novos desafios, por meio dos quais esse saber prático poderá ser adquirido.

### 5.5 Importância da identificação dos requisitos necessários à Análise Processual para a MB

De acordo com o disposto em Brasil (2021a), a Marinha, por intermédio de seu Setor de Pessoal tem como estratégia basilar selecionar a pessoa certa, no momento adequado, com a capacitação requerida, para exercer uma determinada função necessária àquela Instituição. Diante dessa meta a ser alcançada, percebe-se que a identificação dos requisitos citados nos subitens 5.2 a 5.4 serão primordiais para nortear os processos seletivos daquela Força quanto à identificação de pessoal qualificado para realizar o Trabalho de Análise Jurídica junto às DE.

É importante selecionar a pessoa correta para desempenhar a função de Analista Jurídico, visto que se um profissional não dispõe de nenhuma das competências supracitadas poderá causar prejuízos indelévels à Instituição, bem como pode travancar Processos Licitatórios para aquisição de materiais ou contratação de serviços que podem impossibilitar a realização de operações cruciais à MB, a exemplo da participação nas missões de paz junto à ONU e da salvaguarda de vidas humanas no mar.

O Analista Jurídico, portanto, é essencial às atividades administrativas e operacionais da Força, pois realiza um trabalho de conformidade processual, que visa proteger a Instituição. Assim, ao realizar as Análises Processuais, de maneira competente e percebe algum equívoco, essa falha processual poderá ser prontamente apontada e corrigida graças ao bom trabalho desse profissional.

Dessa forma, percebe-se que as qualificações supracitadas são fundamentais para a identificação e para a seleção de Analistas Jurídicos capacitados para realizar essa função. Quando esse Bacharel em Direito consegue reunir todos ou a maioria daqueles requisitos, significa que estará plenamente apto a desempenhar aquela atribuição de maneira exitosa.

Com o propósito de facilitar a árdua tarefa de seleção atinente ao Setor de Pessoal da MB foi elaborada uma tabela, constante do Apêndice D, contendo os requisitos necessários àquele analista para realizar a devida Análise Processual.

### 5.6 Requisitos Mínimos ao Analista Jurídico

Com base na análise das entrevistas realizadas, pode-se afirmar que o Analista Jurídico das DE deverá reunir, no mínimo, as seguintes competências: saber interpretar e aplicar nos PA as Leis nº 8.666 (BRASIL, 1993), 9.784 (BRASIL, 1999), 10.520 (BRASIL,

2002) e 14.133 (BRASIL, 2021), bem como o Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019). Cabendo mencionar que esses requisitos mínimos estão relacionados nos itens 1 a 4 do Apêndice D.

Importante abordar que a ausência das capacitações citadas nos itens 5 a 15, do Apêndice D, não será um impeditivo para a seleção desse profissional, visto que essas qualificações poderão ser adquiridas por meio dos cursos de extensão relacionados às licitações e contratos, assim como por experiências no trabalho de Análise Processual naquelas Diretorias.

Portanto, como se pode observar pelo desdobramento dos capítulos foram apresentados entendimentos, definições e especificidades concernentes à Gestão de Recursos Humanos por Competência; aos PA relacionados às licitações e contratos na Marinha; às vantagens e às desvantagens do emprego da GPC na MB; e aos requisitos para análise dos PA Licitatórios e Contratuais nas DE. Por intermédio da análise desses conteúdos pôde-se obter importantes resultados, os quais serão abordados na conclusão que se segue.

## **6 CONCLUSÃO**

Em face da inexistência de um conhecimento preciso das competências imprescindíveis ao Analista Jurídico, Bacharel em Direito, para analisar os Processos Administrativos nas DE, o presente trabalho buscou identificar e apresentar os requisitos, também conhecidos por CHA, necessários àquele profissional para realizar essa função de maneira apropriada naquelas Diretorias.

Visto que essas capacidades estão diretamente ligadas à GPC, esta pesquisa demonstrou a importância dessa gestão para a Marinha, a partir dos estudos, de renomados especialistas, aplicados às organizações civis, os quais foram adaptados, de forma assertiva, à vida militar-naval. Dessa maneira, este trabalho pôde constatar que essa forma de administrar recursos humanos é, ao mesmo tempo, eficiente e eficaz em todos os níveis organizacionais. Constatou-se, também, que as boas práticas de gerenciamento do pessoal permitem prever, antecipadamente, as necessidades e prover o trabalhador adequado à Instituição, no momento oportuno, possibilitando racionalizar e otimizar a Força de Trabalho da MB.

Seguindo esses estudos afetos à competência, este trabalho evidenciou a multiplicidade de requisitos que um Analista Jurídico deve possuir para que consiga, com a devida capacitação, realizar o seu trabalho analítico de forma eficiente e eficaz. Esses

conhecimentos tácitos<sup>3</sup> e explícitos<sup>4</sup> são fundamentais, em virtude da grande gama de assuntos que perpassam à análise dos PA de Licitações e de Contratos nas DE, principalmente aqueles relacionados aos Projetos Estratégicos da Marinha.

Pôde-se demonstrar as diversas vantagens da utilização da GPC na MB, visto que esse método de gestão permite realizar um planejamento de pessoal verdadeiramente eficiente que possibilita alocar a pessoa certa em todas as funções existentes nas OM da Marinha. Dessa forma, essa Força pode dedicar seus investimentos nas pessoas e não em suas ocupações funcionais. Ficou evidenciado, também, que as poucas desvantagens observadas podem ser superadas com o contínuo investimento nesse tipo de Gestão, bem como por meio do desenvolvimento da qualificação de cada profissional.

As entrevistas realizadas junto aos Oficiais pertencentes às Assessorias Jurídicas das DE permitiram identificar e, por conseguinte, relacionar diversos requisitos adquiridos extra-MB, outros aprendidos pela experiência profissional dentro daquela Força, bem como aquelas características individuais necessárias ao Analista Jurídico para realizar o seu trabalho analítico processual, com a devida competência para Marinha. Com o propósito de facilitar a árdua tarefa do processo seletivo do Setor de Pessoal da MB, os requisitos supracitados foram reunidos e compilados em uma tabela constante do Apêndice D, a qual será uma ferramenta de apoio fundamental para as futuras seleções desses analistas. Cabendo ressaltar a identificação dos requisitos mínimos que esse Bacharel em Direito deve possuir para realizar essa função junto às DE, os quais foram mencionados nas observações desse apêndice.

Demonstrou-se que caso inexistam alguns dos requisitos necessários ao analista, esses poderão ser adquiridos por meio dos cursos de extensão relacionados às licitações e contratos ou por intermédio do Trabalho de Análises Processuais nas DE. A maneira que a capacitação obtida pelas atividades laborais poderá ser aprendida pelo analista não fez parte dos estudos relacionados a este trabalho, tampouco foi obtida pela análise das entrevistas e publicações pesquisadas. Portanto, sugere-se que esse possa ser um tema para futuras pesquisas a serem realizadas, com o fim de obter esse conhecimento.

Posto que os Analistas Jurídicos atuam diretamente para a correção e para a conformidade processual, com o fim de proteger a Instituição, na esfera administrativa, pôde-se demonstrar a importância deste trabalho quanto ao estabelecimento dos requisitos que irão

---

<sup>3</sup> Podem surgir naturalmente, por intermédio das experiências e das relações interpessoais vividas pelo Analista Jurídico em sociedade, bem como podem ser desenvolvidos, compassadamente, no meio militar-naval, ao serem enfrentados novos desafios, por meio dos quais esse saber prático poderá ser adquirido.

<sup>4</sup> Referem-se àqueles conhecimentos demonstrados, de maneira clara e aparente, por meio de apresentação de trabalhos técnicos analíticos elaborados pelo Analista Jurídico. São adquiridos, por esse profissional, nos meios acadêmicos ou laborais.

auxiliar na identificação desses profissionais capacitados para a Força. Assim, os objetivos da presente pesquisa foram alcançados, sendo possível contribuir para a MB com a apresentação desses importantes atributos técnicos e pessoais.

Diante de todo o exposto, espera-se que essas competências, ora identificadas e apresentadas, possam possibilitar à Marinha selecionar os referidos analistas para as DE, com a melhor qualificação possível, em prol dessa Instituição secular e primordial ao país.



## REFERÊNCIAS

Albuquerque, Lindolfo Galvão de; Oliveira, Patricia Morilha de. **Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de Direito Administrativo.** 2. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

BITTENCOURT, Sidney. **Nova Lei de Licitações – Passo a Passo.** Rio de Janeiro: Fórum, 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, Brasília, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 10mai.2021. 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)> Acesso em: 29mar.2021. 1993.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)> Acesso em: 09mai.2021. 1999.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000.** Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555compilado.htm)> Acesso em: 03ago.2021. 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm)> Acesso em: 29mar.2021. 2002.

BRASIL. **Decreto nº 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: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em: 07mai.2021. 2006.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de

fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)> Acesso em: 26mai.2021. 2006.

BRASIL. **Lei nº 12.216, de 11 de março de 2010**. Altera os arts. 1o, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7o-A e 7o-B à Lei no 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/L12216.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.216%2C%20DE%2011,Alter%20os%20arts.&text=7o%2DA%20e%207,Art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12216.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.216%2C%20DE%2011,Alter%20os%20arts.&text=7o%2DA%20e%207,Art.)> Acesso em: 03mai.2021. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no artigo 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm)> Acesso em: 28mai.2021. 2013.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Memorando nº 02, de 31 de março de 2014**. Gestão do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Relatório Final do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES) 2014-2017**. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)> Acesso em: 22abr.2021. 2019a.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm)> Acesso em: 26mai.2021. 2019b.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-102 Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos (NOLAM)**. 5ª Rev. Brasília, 2020a.

BRASIL. Comissão Interministerial para os Recursos do Mar. **Nova Estação Antártica Comandante Ferraz**. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/secirm/proantar/nova-estacao>> Acesso em: 24jul.2021. 2020b.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Plano de Direção Setorial de Pessoal (PDS PESSOAL 2040)**. Rio de Janeiro, RJ, 2021a.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm)> Acesso em: 02abr.2021. 2021b.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Listas de Verificação**. Disponível em: <<https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/consultoria-geral-da-uniao-1/modelos-de-convenios-licitacoes-e-contratos/modelos-de-licitacoes-e-contratos/listas-de-verificacao>> Acesso em: 05jul.2021. 2021c.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Revista do Serviço Público. Brasília, 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; BRANDÃO E SILVA, Kleuton Izidio. **Gestão por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas. Edição do Kindle. 2017.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverdi Mariani; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. **Atração e Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. In: **CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. spe, p. 183-196, 26 ago. 2018.

GUEST, G., Bunce, A. & Johnson, L. **“How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability”**, Field Methods, Vol. 18 No. 1, pp. 59-82. 2006.

HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. Organizado por Casali *et alii*. São Paulo: Editora da Pontifícia Universidade Católica, 1997.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 17. ed. rev., atual. e ampl.. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d’organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LIMA, Jandmara Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas**. Revista de Administração da Mackenzie. São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e Contratos Administrativos**. Método, Edição do Kindle, 2020.

PAGÈS, Max; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIETRO, Maria Sylvia Zanela Di. **Direito Administrativo**. 31. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

ROMNEY, A.K., Weller, S.C. and Batchelder, W.H. ,**“Culture as consensus: a theory of culture and informant accuracy”**, American Anthropologist, Vol. 88 No. 2, pp. 313-338. 1986.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013. ISSN 2316-5812. 2013.

SILVA, Julio Francisco Alvarenga da. **Gestão por Competências e do Conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Estácio, 2017.

SPINK, Peter. Empregabilidade – comentários a partir do ensaio de Helena Hirata. In: **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. Organizado por Casali *et al.* São Paulo: Editora da Pontifícia Universidade Católica, 1997.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Quadro de Especificidades das Modalidades Licitatórias de acordo com a Lei nº 8.666/1993.

<b>Modalidade</b>	<b>Pregão</b>	<b>Leilão</b>	<b>Concurso</b>	<b>Convite</b>	<b>Tomada de Preços</b>	<b>Concorrência</b>
<b>Conceituação e/ou aplicabilidade</b>	Obrigatório no âmbito da Administração Pública. Criado para possibilitar agilidade às licitações. A disputa entre os participantes será pelo menor preço para um determinado material ou serviço a ser adquirido pelos Órgãos	Destinado à venda, por parte da Administração, de bens móveis inservíveis, de bens oriundos de apreensão ou penhor, bem como de imóveis não necessários ou recebidos por intermédio de processos da Justiça.	Para a seleção de trabalhos artísticos, científicos ou técnicos para a Administração.	Aplicado para a contratação de serviços e para aquisição de materiais. O instrumento convocatório é a carta-convite enviada a, no mínimo, três interessados da área do objeto a ser contratado.	Nessa modalidade poderão participar interessados cadastrados de forma prévia junto à Administração, também sendo permitida a participação daqueles que tenham atendido as condições de	Destinada a contratações de grande vulto. É possível ampla participação de interessados, havendo apenas a necessidade de estar de acordo com os requisitos estabelecidos em edital pela Administração. Não há necessidade de

	Públicos.				exigência para esse cadastramento até o terceiro dia que anteceda o recebimento das propostas relacionadas a esse procedimento.	cadastramento prévio.
<b>Objeto a ser considerado</b>	Materiais e serviços considerados comuns aos Órgãos da Administração.	Bens móveis e imóveis.	Trabalhos artísticos, científicos ou técnicos.	Materiais e demais serviços, bem como obras ou serviços de engenharia.	Materiais e demais serviços, bem como obras ou serviços de engenharia.	Materiais e demais serviços, bem como obras ou serviços de engenharia.
<b>Valores</b>	Não há limitação de valor.	Não há limitação de valor.	Não há limitação de valor.	- Materiais e demais serviços: até R\$ 176.000,00.	- Materiais e demais serviços: até R\$ 1.430.000,00.	- Materiais e demais serviços: acima de R\$

				- Obras e Serviços de Engenharia: até R\$ 330.000,00.	- Obras e Serviços de Engenharia: até R\$ 3.300.000,00.	1.430.000,00. - Obras e Serviços de Engenharia: acima de R\$ 3.300.000,00.
<b>Prazos</b>	A partir da publicação do Aviso do Edital: mínimo de 08 dias úteis.	Não estabelecido.	45 dias corridos.	Período compreendido entre o envio da carta-convite até a recepção das propostas: 05 dias úteis.	- Sendo do tipo melhor técnica ou técnica e preço: 30 dias corridos. - Outros casos: 15 dias corridos.	- Sendo do tipo melhor técnica, técnica e preço ou regime de execução do objeto por empreitada global: 45 dias corridos. - Outros casos: 30 dias corridos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

**APÊNDICE B** - Roteiro de Entrevista com o(a) Oficial pertencente à Assessoria Jurídica (ou setor equivalente) da Diretoria\_\_\_\_\_ (nome da DE).

Observações importantes:

O importante para esta entrevista é a sua opinião. Assim, não existem respostas certas ou erradas; e

Nas perguntas em que se solicita alguma resposta técnico-legal, não existe um número mínimo ou máximo de linhas para a resposta.

1. Qual a sua função neste momento? A partir de que ano passou a realizar essa atividade nessa Diretoria?

R: \_\_\_\_\_ (nome de sua função na DE). Início em \_\_\_\_\_ (ano).

2. Há quanto tempo (em anos) exerce a função de Analista Jurídico ou equivalente, somando-se o tempo servido na mesma função em outra OM da MB, caso tenha ocorrido?

R: Total de \_\_\_\_ ano(s) na função de Analista Jurídico ou equivalente na MB.

3. Exerceu alguma função jurídica no mercado de trabalho civil (advogado(a) e analista jurídico(a)) antes de ingressar na MB? Qual a função? Durante quantos anos?

R: Sim/Não. Caso a resposta seja SIM, solicita-se mencionar a função e o total de \_\_\_\_ ano(s).

4. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido SIM, essa experiência jurídica civil o(a) ajudou no desempenho da função de Analista Jurídico ou equivalente na MB? Caso afirmativo, de que maneira essa competência adquirida extra-MB o(a) ajudou?

R: Sim/Não. \_\_\_\_\_ (caso a resposta seja SIM, solicita-se mencionar a sua opinião, em face de sua experiência profissional extra-MB).

5. Nas alternativas abaixo, marque com um “X”, qual(is) requisito(s) adquirido(s) (conhecimentos técnico-legais aprendidos na vida acadêmica ou profissional) que o(a) senhor(a) considera importante(s), o(s) qual(is) um Analista Jurídico deve possuir para analisar processos administrativos (de licitações e de contratos) em sua DE?

R: ( ) conhecer a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos);

( ) saber analisar Processos Administrativos relacionados à Concorrência;



- saber analisar Processos Administrativos relacionados à Tomada de Preços;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados ao Convite;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados ao Leilão;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados ao Concurso;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados ao Pregão Presencial;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados ao Pregão Eletrônico;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados à Dispensa de Licitação;
- saber analisar Processos Administrativos relacionados à Inexigibilidade de Licitação;
- conhecer a Lei nº 9.784/1999 (Processo Administrativo);
- conhecer a Lei nº 10.520/2002 (Pregão);
- conhecer o Decreto nº 10.024/2019 (que obriga a utilização do Pregão Eletrônico para os Órgãos da Administração Pública Federal);
- conhecer a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos);
- saber analisar Processos Administrativos de Licitação Internacional, em conformidade com a na Lei nº 14.133/2021;
- conhecer as Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, dispostas na Publicação SGM-102;
- conhecer as Instruções Normativas (IN) do Ministério da Economia sobre Licitações e Contratos Administrativos;
- possuir conhecimentos doutrinários (de autores especializados) acerca do tema Licitações e Contratos Administrativos;
- ter conhecimento de jurisprudências do TCU, do STJ e do STF sobre Licitações e Contratos Administrativos;
- saber elaborar Pareceres acerca de Processos Administrativos;
- saber elaborar Notas Técnicas sobre Processos Administrativos;
- saber elaborar Mensagens Administrativas que contenham análise jurídica relativa a Processos de Licitações e Contratos Administrativos; e
- saber consultar o Diário Oficial da União (DOU) no que tange às matérias de licitações e de contratos administrativos relacionadas ao Governo Federal e à MB.

6. Com base na pergunta anterior, solicita-se a opinião do(a) senhor(a) respondendo os requisitos abaixo da seguinte forma:

- marcar com o número “1” o(s) requisito(s) que é(são) ensinado(s) e/ou aprendido(s) por meio de uma Faculdade de Direito;
- marcar com o número “2” o(s) requisito(s) que é(são) ensinado(s) e/ou aprendido(s) intra-MB; e
- marcar com o número “3” o(s) requisito(s) que pode(m) ser aprendido(s) por meio de experiências funções jurídicas civis (extra-MB).

Observação: Cada requisito abaixo pode ser respondido com mais de um número.

- R: ( ) Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos);
- ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados à Concorrência;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados à Tomada de Preços;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados ao Convite;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados ao Leilão;
  - ( ) Análise de de Processos Administrativos relacionados ao Concurso;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados ao Pregão Presencial;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados ao Pregão Eletrônico;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados à Dispensa de Licitação;
  - ( ) Análise de Processos Administrativos relacionados à Inexigibilidade de Licitação;
  - ( ) Lei nº 9.784/1999 (Processo Administrativo);
  - ( ) Lei nº 10.520/2002 (Pregão);
  - ( ) Decreto nº 10.024/2019 (Pregão Eletrônico para os Órgãos da Administração Pública Federal);
  - ( ) Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos);
  - ( ) conhecimento das Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, dispostas na SGM-102;
  - ( ) Conhecimento sobre as IN do Ministério da Economia (ME) e Ministérios anteriores, antes de serem sucedidos pelo ME, afetas às Licitações e aos Contratos Administrativos;
  - ( ) Conhecimentos doutrinários acerca de Licitações e de Contratos Administrativos;
  - ( ) Conhecimento de jurisprudências do TCU, do STJ e do STF sobre Licitações e Contratos Administrativos;
  - ( ) Elaboração de Pareceres acerca de Processos Administrativos;
  - ( ) Elaboração de Notas Técnicas sobre Processos Administrativos;

Elaboração de Mensagens Administrativas que contenham análise jurídica relativa a Processos de Licitações e de Contratos Administrativos; e

Consultar o Diário Oficial da União (DOU) no que tange às matérias de licitações e de contratos relacionadas ao Governo Federal e à MB.

7. Além dos requisitos adquiridos citados na pergunta “2”, qual(is) outro(s) requisito(s) técnico-legal(is) o(a) senhor(a) considera essencial(is) à referida Análise Processual?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar o(s) requisito(s) técnico-legal(is), caso vislumbrado(s)).

8. Por que o(s) requisito(s) adquirido(s) mencionado(s) nesta entrevista ou abordado(s) pelo(a) senhor(a) é(são) considerado(s) importantes(s) no que tange à referida Análise Processual em sua DE?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar a sua opinião, em face de sua experiência profissional na MB).

9. Nas alternativas abaixo, marque com um “X”, qual(is) requisito(s) característico(s) individual(is), a exemplo de capacidades, de habilidades e de atitudes pessoais, o(s) qual(is) senhor(a) considera necessários a uma Analista Jurídico para que esse profissional possa analisar, de maneira adequada, os Processos Administrativos em sua DE?

R:  capacidade de tomar decisões de forma isolada;

capacidade de articular conhecimentos diversos;

capacidade de agir e de tomar decisões com correção, diante de pressões/exigências/fatores externos;

capacidade de tomar decisões e de trabalhar em equipe ao participar de Grupo de Trabalho (GT) na Marinha que trate de Processo Administrativo complexo, a exemplo de contratos acerca dos Projetos Estratégicos da MB;

capacidade de buscar e ampliar conhecimentos além daqueles disponíveis quando da apresentação de um problema;

saber identificar as questões em que não se pode tomar decisões de forma isolada, devendo-se buscar, nesse caso, consultar seus chefes diretos/indiretos ou instâncias hierárquicas/funcionais superiores, com o fim de buscar a melhor decisão para a MB;

capacidade de trabalhar e de contribuir com a sua própria equipe/setor jurídico, nas questões afetas à análise dos Processos Administrativos de sua competência ou de outros colegas de equipe;

habilidade de elaborar um trabalho com a correção necessária, mesmo diante de pressões/exigências/fatores externos;

habilidade de não se desequilibrar emocionalmente diante dos possíveis entendimentos diversos de seu chefes diretos ou indiretos;

habilidade de saber expor seu raciocínio/entendimento durante o processo afeto à tomada de decisão de seus chefes diretos ou indiretos, acerca de Processos Administrativos;

capacidade de sacrificar seus interesses pessoais em prol da Instituição, nas análises de Processos Administrativos que tenham prazos muito exíguos para resposta;

atitude proativa antevedendo um problema e planejando sua solução de maneira independente, sem que haja necessidade de seu chefe ou de alguém determinar o que fazer para solucionar aquela questão;

atitude otimista e perseverante ao se buscar meios de solucionar os casos complexos afetos às Licitações e aos Contratos Administrativos; e

ser criativo na busca de soluções dos problemas inusitados relacionados às Licitações e aos Contratos Administrativos.

10. Com base na pergunta anterior, solicita-se a opinião do(a) senhor(a) respondendo os requisitos abaixo da seguinte forma:

- marcar com o número “1” o(s) requisito(s) que é(são) ensinado(s) e/ou aprendido(s) por meio de uma Faculdade de Direito;

- marcar com o número “2” o(s) requisito(s) que é(são) ensinado(s) e/ou aprendido(s) por intermédio da MB;

- marcar com o número “3” o(s) requisito(s) que pode(m) ser aprendido(s) por meio de experiências trazidas de trabalhos executados pelo profissional em escritórios ou empresas civis (extra-MB); e

- marcar com um número “4” o(s) requisito(s) que pode(m) ser característicos da própria pessoa.

Observação: Cada requisito abaixo pode ser respondido com mais de um número.

R:  capacidade de tomar decisões de forma isolada;

- ( ) capacidade de articular conhecimentos diversos;
- ( ) capacidade de agir e de tomar decisões com correção, diante de pressões/exigências/fatores externos;
- ( ) capacidade de tomar decisões e de trabalhar em equipe ao participar de Grupo de Trabalho (GT) na Marinha que trate de Processo Administrativo complexo, a exemplo de contratos acerca dos Projetos Estratégicos da MB;
- ( ) capacidade de buscar e ampliar conhecimentos além daqueles disponíveis quando da apresentação de um problema;
- ( ) saber identificar as questões em que não se pode tomar decisões de forma isolada, devendo-se buscar nesse caso consultar seus chefes diretos/indiretos ou instâncias hierárquicas/funcionais superiores, com o fim de buscar a melhor decisão para a MB;
- ( ) capacidade de trabalhar e de contribuir com a sua própria equipe/setor jurídico, nas questões afetas à análise dos Processos Administrativos de sua competência ou de outros colegas de equipe;
- ( ) habilidade de elaborar um trabalho com a correção necessária, mesmo diante de pressões/exigências/fatores externos;
- ( ) habilidade de não se desequilibrar emocionalmente diante dos possíveis entendimentos diversos de seu chefes diretos ou indiretos;
- ( ) habilidade de saber expor seu raciocínio/entendimento durante o processo afeto à tomada de decisão de seus chefes diretos ou indiretos, acerca de processos administrativos;
- ( ) capacidade de sacrificar seus interesses pessoais em prol da Instituição, nas análises de Processos Administrativos que tenham prazos muito exíguos para resposta;
- ( ) atitude proativa antevedendo um problema e planejando sua solução de maneira independente, sem que haja necessidade de seu chefe ou de alguém determinar o que fazer para solucionar aquela questão;
- ( ) atitude otimista e perseverante ao se buscar meios de solucionar os casos complexos afetos às Licitações e aos Contratos Administrativos; e
- ( ) ser criativo na busca de soluções dos problemas inusitados relacionados às Licitações e aos Contratos Administrativos.

11. Além dos requisitos citados na pergunta anterior, qual(is) outro(s) requisito(s) característico(s) individual(is) o(a) senhor(a) considera também interessante(s) no que tange à referida Análise Processual em sua DE?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar o(s) requisito(s) característico(s) individual(is), caso vislumbrado(s)).

12. Por que o(s) requisito(s) característico(s) individual(is) citado(s) nesta entrevista ou abordado(s) pelo(a) senhor(a) é(são) considerado(s) importantes(s) no que tange à referida Análise Processual em sua DE?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar a sua opinião, com base em sua experiência profissional na MB).

13. O(A) senhor(a) julga que os requisitos adquiridos na Marinha e extra-MB, bem como os requisitos característicos individuais, supramencionados, são importantes para nortear a seleção de pessoal com competência para realizar a referida Análise Processual em sua DE? Quais as suas considerações a respeito desses requisitos?

R: Sim ou Não. \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar as suas considerações a respeito).

14. O(A) senhor(a) consegue vislumbrar alguma(s) vantagem(ns) que poderia(m) ser trazidas(s) para a Assessoria Jurídica de sua DE advinda(s) dessa seleção de pessoal por competência para realizar a análise de processos administrativos? Em caso positivo, cite qual(is) seria(m) essa(s) vantagem(ns)?

R: Sim/Não. \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar a sua opinião, com base em sua experiência profissional na MB).

15. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido SIM, o(a) senhor(a) consegue vislumbrar alguma(s) maneira(s) de maximizar tal(is) vantagem(ns) em sua DE, com o fim de elevar o desempenho dessa função e o grau de satisfação em exercer essa atividade jurídica?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar a sua opinião, com base em sua experiência profissional na MB).

16. O(A) senhor(a) consegue vislumbrar alguma(s) desvantagem(ns) proveniente(s) da seleção de pessoal por competência para realizar análise de processos administrativos em sua DE? Em caso afirmativo, cite qual(is) seria(m) essa(s) desvantagem(ns)?

R: Sim/Não. \_\_\_\_\_ (caso a resposta tenha sido SIM, solicita-se mencionar tal(is) desvantagem(ns), com base em sua experiência profissional na MB).

17. Caso a resposta da pergunta anterior tenha sido SIM, o(a) senhor(a) consegue vislumbrar alguma(s) maneira(s) de evitar e/ou minimizar tal(is) desvantagem(ns) em sua DE?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar de que maneira(s) isso seria possível).

18. O(A) senhor(a) considera que o desembarque, por questões de carreira e/ou pessoais, de um Analista Jurídico com a competência necessária para realizar análise de processos administrativos, pode causar problemas administrativos em sua DE? Em caso afirmativo, cite qual(is) seria(m) esse(s) problema(s)?

R: Sim/Não. \_\_\_\_\_ (caso a resposta tenha sido SIM, solicita-se mencionar tal(is) problema(s)).

19. O(A) senhor(a) considera que uma adequada seleção de pessoal por competência para realizar Análises Processuais pode resolver o problema causado pelo desembarque citado na pergunta anterior? Caso a resposta seja SIM, poderia citar que benefício(s) poderia(m) ser vislumbrado(s) por àquele processo seletivo?

R: Sim/Não. \_\_\_\_\_ (caso a resposta tenha sido SIM, solicita-se mencionar o(s) benefício(s)).

20. De acordo com a Tabela de Requisitos enviada para esta entrevista, o(a) senhor(a) poderia identificar os requisitos mínimos que um Analista Jurídico deve possuir para realizar o seu trabalho analítico nas DE? A falta de algum(ns) desse(s) requisito(s), constante(s) dessa tabela, poderá impedir a seleção do referido analista?

R: \_\_\_\_\_ (solicita-se mencionar o(s) requisito(s) mínimo(s)).

Observações:

a) As perguntas abertas e fechadas contidas nesta entrevista foram criadas a partir de uma interlocução realizada com os Analistas Jurídicos da DAdM responsáveis pela orientação à MB nas matérias relacionadas às Licitações e aos Contratos Administrativos.

b) Os requisitos constantes da tabela mencionada na pergunta 20 foram compilados no Apêndice F deste trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## APÊNDICE C - Coleta e análise de dados das entrevistas para a identificação das competências

Para este trabalho de pesquisa foram realizadas entrevistas com a participação de doze Analistas Jurídicos, em dez DE, com o objetivo de identificar os requisitos necessários àqueles profissionais para realizarem o Trabalho de Análise Processual. Esses entrevistados receberam, por meio de correio eletrônico, um questionário, constante do Apêndice B, contendo questões abertas e fechadas, as quais foram elaboradas a partir de uma interlocução realizada com os Analistas Jurídicos da Diretoria de Administração da Marinha, capacitados a orientar e a analisar processos licitatórios e contratuais para as OM da MB.

Importante mencionar que os referidos entrevistados desempenham suas atividades laborais nas Assessorias Jurídicas das DE abaixo mencionadas:

- Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM);
- Diretoria de Aeronáutica da Marinha (DAerM);
- Diretoria de Administração da Marinha (DAdM);
- Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM);
- Diretoria de Engenharia Naval (DEN);
- Diretoria de Finanças da Marinha (DFM);
- Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM);
- Diretoria Industrial da Marinha (DIM);
- Diretoria de Obras Civas da Marinha (DOCM); e
- Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM).

Com base nas respostas obtidas foi possível identificar os CHA imprescindíveis a um Bacharel em Direito para qualificá-lo a realizar Análises Processuais nas DE.

O conhecimento técnico-legal e a vivência diversificada de prática profissional dos entrevistados foram essenciais para que se pudesse identificar as competências necessárias àquele analista.

Com a finalidade de expor a experiência de cada entrevistado foi elaborada a Tabela 1 deste apêndice, contendo o posto e o tempo, em anos de função, relacionado a cada Oficial participante, não se mencionando os seus nomes por questões de confidencialidade. As respostas às questões abertas e os percentuais das respostas aos questionamentos fechados foram compilados nas Tabelas 2 e 3, respectivamente, deste apêndice.



**Tabela 1** - Perfil dos Analistas Jurídicos entrevistados nas DE

<b>Entrevistado</b>	<b>Posto</b>	<b>Tempo de Experiência em Análise Processual na MB</b>
01	Capitão de Fragata	30 anos
02	Capitão de Fragata	21 anos
03	Capitão de Corveta	15 anos
04	Capitão-Tenente	09 anos
05	Capitão-Tenente	09 anos
06	Capitão-Tenente	08 anos
07	Primeiro-Tenente	06 anos
08	Primeiro-Tenente	05 anos
09	Primeiro-Tenente	04 anos
10	Primeiro-Tenente	04 anos
11	Primeiro-Tenente	04 anos
12	Primeiro-Tenente	03 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

**Tabela 2** – Respostas abertas dos Analistas Jurídicos entrevistados nas DE

<b>Entrevistado(s)</b>	<b>Respostas Abertas</b>
01	<p>O entrevistado entende que existe a necessidade do aprendizado prático na MB, para que o referido analista desempenhe, competentemente, seu trabalho analítico, principalmente nas questões licitatórias e contratuais afetas aos Projetos Estratégicos da Marinha.</p> <p>O entrevistado, também, entende que a falta de alguns dos requisitos aprendidos extra ou intra-MB, podem ser ensinados ao analista, por intermédio de cursos de extensão civis ou militares, bem como poderão ser aprendidos por aquele profissional, de maneira paulatina, de acordo com a demanda de trabalhos da MB.</p> <p>A falta de conhecimentos técnico-legais de um analista poderá impactar negativamente na análise de processos licitatórios e contratuais, o que</p>

poderá causar prejuízos operacionais e administrativos à Marinha no Brasil, em suas missões e atividades no país e no exterior, bem como podem causar dano ou prejuízo erário, por não serem identificadas, no momento correto, alguma falha ou equívoco que deveria ser apontada, bem como orientada a sua correção por parte daquele profissional em Direito.

O entrevistado entende que há uma grande vantagem na seleção de pessoal por competência para realizar essa Análise Processual, visto que isso permitiria a MB selecionar o analista correto com as qualificações necessárias para os trabalhos a serem realizados pelas DE.

O entrevistado entende que para muitos casos, principalmente aqueles referentes aos Processos Administrativos mais complexos, esses Analistas Jurídicos terão que ter pelo menos alguns anos de experiência nas referidas análises, a fim de que consigam orientar e apontar as soluções adequadas no que diz respeito às contratações de materiais e de serviços necessários a consecução das atividades e das missões a serem conduzidas pela MB.

A desvantagem nessa gestão ocorreria se essa pessoa capacitada não fosse substituída por outra de mesma ou parecida qualificação, com a antecedência necessária para que esse substituto tenha tempo de aprender com aquele outro profissional a ser substituído que tem a devida experiência nessa área.

As capacitações adquiridas extra-MB, a exemplo daquelas aprendidas por intermédio dos meios acadêmicos, bem como as outras qualificações aprendidas na Marinha, citadas no questionário da pesquisa, em muito ajudaram na análise dos referidos processos da Força.

Os requisitos característicos individuais, que não sejam observados em uma determinada pessoa, podem ser aprendidos ou desenvolvidos na labuta diária e contínua exercida pelo Analista Jurídico no desempenho

	<p>de suas funções nas DE.</p> <p>O analista deverá conhecer e saber aplicar as Orientações Normativas (ON), os Pareceres Referenciais e as Listas de Verificação (LV) da AGU relacionadas às licitações e contratos, verificando-se nos Processos Administrativos o cumprimento das disposições contidas nessas ON, Pareceres e LV. Esse aprendizado poderá ocorrer por meio de cursos de extensão voltados a essas matérias.</p> <p>O trabalho de um Analista Jurídico ao ser executado com as competências necessárias representa uma defesa da Instituição, no que tange à conformidade processual e à orientação para corrigir quaisquer equívocos realizados durante a elaboração dos referidos Processos Administrativos.</p>
02	<p>Para corroborar os requisitos expressos no questionário da entrevista, o entrevistado ressalta que o analista deve, antes de emitir a Nota Técnica, contendo a sua Análise Processual conclusiva, tentar entender a motivação e as necessidades da contratação para a Marinha. Assim como o analista deve estar sempre atento às constantes mudanças das normas que estão sempre sendo revisadas, diante da visão prática e razoável do Administrador Público. Portanto, é importante que a aplicação da lei e a sua interpretação devem sempre perseguir os princípios da razoabilidade, proporcionalidade, economicidade para a Administração.</p> <p>O entrevistado percebeu a necessidade do aprendizado prático na MB, ainda que ao longo do curso de sua Faculdade de Direito tenha buscado estágios na área de Direito Público, pois é importante o raciocínio lógico aliado aos princípios constitucionais e públicos. Ainda assim, realizou especialização, por meio de uma pós-graduação em Direito Público. Desta forma, esse curso de extensão facilitou e contribuiu para a emissão das Notas Técnicas, bem como para o melhor assessoramento à autoridade pública. Dessa forma, é essencial ao analista buscar, também, os conhecimentos nas decisões do TCU, nos pareceres da</p>

	<p>Consultoria Jurídica da União, na doutrina, nas jurisprudências e nos atos normativos, bem como ser perseverante, possuir bom senso e ser flexível em saber ouvir o administrador público.</p> <p>O Assessor Jurídico tem que entender a importância do papel da Diretoria Especializada para a Marinha e para o País. Deve possuir uma visão prática.</p> <p>A legislação pode alterar de forma constante, mas entender os princípios da supremacia do interesse público resultará no assessoramento jurídico eficaz e com celeridade.</p> <p>O atraso no exame dos processos de licitações, de Contratos Administrativos e de Termos Aditivos, por falta de conhecimento técnico, pode impactar todos os serviços da Marinha no Brasil, no país e no exterior, comprometendo a missão da MB. Por exemplo, se o prazo de vigência do contrato de serviço continuado de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (<i>internet</i>) expirar poderá resultar em grande impacto nas atividades das mais de 430 Organizações Militares da Marinha e paralelamente caberá buscar uma solução administrativa e legal urgente para o serviço não parar sob pena de gerar dano ao erário.</p> <p>Uma adequada seleção de pessoal possibilitará manter o nível adequado de análise jurídica em tempo hábil para cumprir a missão da Marinha.</p> <p>O entrevistado percebe que há vantagem na seleção de pessoal por competência para realizar a análise de processos administrativos, porque dessa forma seria possível selecionar profissional com as competências requeridas para as DE.</p> <p>Os conhecimentos adquiridos fora da MB e aqueles aprendidos na Força foram primordiais para a realização dos Trabalhos de Análise Processual nas DE.</p>
03	Os requisitos característicos individuais citados no questionário da entrevista resumem o conjunto de atributos diversos e gerais necessários

	<p>ao Analista Jurídico nas DE.</p> <p>O entrevistado considera que os requisitos adquiridos na Marinha e extra-MB, bem como os requisitos característicos individuais, citados no questionário são importantes para nortear a seleção de pessoal com competência para realizar a referida Análise Processual nas DE, pois dessa forma seria possível selecionar a pessoa correta, com as características preponderantes requeridas para este tipo de trabalho na MB.</p> <p>O entrevistado vislumbra vantagem na seleção de pessoal por competência para realizar a análise de processos administrativos, pois acarretaria em uma melhor seleção profissional para a OM.</p> <p>O entrevistado entende que se houvesse uma lista contendo os requisitos necessários ao analista jurídico para realizar seu trabalho nas DE, em muito facilitaria e apoiaria os setores de seleção de pessoal da MB no que tange à escolha da pessoa ideal que disponha das qualificações requeridas a realização desse trabalho.</p> <p>O entrevistado assevera que a capacitação adquirida extra e intra-MB foi essencial para a adequada realização de Análises Processuais nas DE.</p> <p>O entrevistado entende que os analistas só vão adquirir a experiência plena depois de alguns anos dessa prática analítica processual.</p>
04	<p>A experiência e o aprendizado adquiridos extra-MB ajudaram na defesa de teses jurídicas e nos assessoramentos às autoridades, apesar do ramo do Direito em que atuava anteriormente não ter nenhuma ligação com o ramo atual.</p> <p>O entrevistado considera que os requisitos característicos individuais citados no questionário enviado para a entrevista são considerados importantes no que tange à referida Análise Processual em sua DE, pois denotam a perspicácia do assessor jurídico que alcançará melhores</p>

	<p>resultados em suas assessorias.</p> <p>Como vantagem vislumbrada da seleção de pessoal por competência, o entrevistado entende que um assessor que já reúna as características apontadas, no questionário da entrevista, terá uma curva de aprendizado mais acelerada e, logo, seu rendimento será melhor em benefício da própria Marinha.</p> <p>Como maneiras de maximizar as vantagens dessa gestão por competência em sua DE, o entrevistado entende que o treinamento e a seleção dos Analistas Jurídicos deve ser intensificado e direcionado, respectivamente, com um olhar mais focado nos atributos e na área de conhecimento jurídico necessários.</p> <p>Como desvantagem proveniente da seleção de pessoal por competência, o entrevistado entende que ela pode ocorrer no caso de se deixar de selecionar um assessor com boas qualidades técnicas, só porque que não tenha, ainda, desenvolvido todos os atributos necessários.</p> <p>O entrevistado vislumbra que para minimizar a desvantagem citada no parágrafo anterior, deve-se analisar que o conhecimento jurídico desse assessor talvez seja mais demorado de se formar que os atributos necessários, sendo assim, não sendo identificados esses atributos, mas identificada a existência de profundo conhecimento jurídico, deve-se intensificar o treinamento para desenvolvimento dos atributos faltantes.</p>
05, 06 e 07	<p>Para esses entrevistados não há necessidade de serem identificados todos os requisitos mencionados no questionário desta entrevista para que se possa selecionar o profissional necessário para realizar essas Análises Processuais. Para esses entrevistados em havendo a maior parte dos requisitos adquiridos extra-MB, o restante dos requisitos faltantes poderão ser aprendidos por intermédio de cursos de extensão realizada na Marinha ou extra-MB, bem como os requisitos característicos individuais não observados poderão ser aprendidos por</p>

	<p>meio do trabalho diuturno realizado pelos Analistas Jurídicos no desempenho de suas funções nas DE.</p>
08	<p>O entrevistado vislumbra como vantagem da seleção de pessoal por competência o fato de o trabalho poder ser desenvolvido da forma mais eficiente e eficaz para a MB. Porém, muitas dessas habilidades podem ser desenvolvidas/aprimoradas pelos profissionais ao longo do tempo. Encontrar o profissional pronto, muitas vezes não é tarefa fácil.</p> <p>Para maximizar a vantagem observada deve-se incentivar a capacitação sempre. Mas habilidades pessoais são de ordem subjetiva, que podem ser desenvolvidas ao longo dos anos por aqueles que possuem interesse para tanto.</p> <p>Como desvantagem o entrevistado salienta que, raros são os casos em que o profissional está pronto para o exercício de uma função, por isso, pelo menos, a maior parte dos requisitos de capacitação, principalmente aqueles adquiridos extra-MB devem ser exigidos. Por outro lado, o mais importante seria criar um ambiente em que o profissional aprimorasse suas habilidades pessoais e técnicas.</p> <p>O entrevistado entende que deve ser constantemente aprimorada a política da Instituição no sentido de especializar os militares e os servidores civis para essas funções nas DE, por serem esses profissionais vitais à Marinha, de maneira que constantemente a Força se preocuparia com a sucessão desse pessoal, no tempo oportuno, para que haja tempo para essa devida capacitação e passagem do conhecimento. A seleção baseada apenas na competência, sem essa capacitação adicional, não resolveria o problema.</p>
09	<p>O entrevistado por ter tido experiências e aprendizados na área cível, já tinha familiaridade com contratos. Ademais, por realizar audiências e despachar diretamente com magistrados, teve facilidade em assessorar e expor meus entendimentos perante as autoridades competentes da MB.</p> <p>A importância dos requisitos citados nas respostas do questionário desta</p>

	<p>entrevista está atrelada à qualidade da análise a ser feita pelos analistas, de modo a permitir a elaboração de um processo administrativo fundamentado e robusto, garantindo a segurança jurídica do procedimento e das autoridades da Marinha.</p> <p>Para o entrevistado os requisitos característicos individuais citados nesta entrevista são considerados importantes no que tange à referida Análise Processual em sua DE, pois por intermédio dos mesmos, o analista tem condições de tomar decisões individuais, ser proativo e anteceder eventuais problemas relativos aos referido processos, mas acredita que parte destas atitudes está relacionada à experiência adquirida nessa função na MB.</p> <p>Como vantagem trazida para a Assessoria Jurídica de sua DE, advinda dessa seleção de pessoal por competência, o entrevistado entende que esse tipo de gestão facilita os trabalhos e contribui para a celeridade e qualidade da análise jurídica.</p> <p>O entrevistado entende que para maximizar as vantagens apresentadas pela gestão por competência aqueles profissionais podem ser incentivados a participar em cursos jurídicos extra-MB, em palestras/seminários intra-MB para discussão de temas recorrentes/polêmicos, bem como, de acordo com as possibilidades, pela criação de prêmios destinados aos profissionais que mais se destacarem em sua área de atuação.</p>
10	<p>O entrevistado entende que diversos Processos Administrativos da MB, a exemplo daqueles relacionados aos Projetos Estratégicos da Marinha só podem ser aprendidos por intermédio da experiência profissional dos trabalhos realizado nessa Força. Assim, essa é uma competência que se deve as especificidades da Instituição.</p> <p>O entrevistado vislumbra que a inexistência de alguns dos requisitos aprendidos extra ou intra-MB, podem ser ensinados ao analista, por intermédio de cursos de extensão, bem como poderão ser aprendidos por</p>



	aquele profissional, passo a passo, de acordo com a demanda de trabalhos da MB.
11	<p>O entrevistado percebe que a falta de alguns dos requisitos aprendidos citados no transcurso da entrevista, podem ser ensinados àquele profissional do Direito, por meio de cursos de extensão públicos ou privados, bem como poderão ser aprendidos por aquele analista, paulatinamente, de acordo com as necessidades da MB.</p> <p>Este entrevistado entende que a falta de conhecimentos técnico-legais de um analista poderá impactar negativamente na análise de processos licitatórios e contratuais, o que pode causar prejuízos à MB, por não serem identificadas, a tempo, alguma falha que deveria ser apontada, bem como orientada a sua correção por parte daquele analista.</p>
12	<p>O entrevistado entende que há uma enorme vantagem na seleção de pessoal por competência para realizar essa Análise Processual, visto que esse tipo de gestão permite à MB selecionar o profissional ideal, com a competência necessárias para a realização desses trabalhos analíticos nas DE.</p> <p>O entrevistado entende que para muitos Processos Administrativos, a exemplo daqueles mais complexos, esses Analistas Jurídicos necessitarão ter alguns anos de prática nessas análises, de maneira que tenha a capacidade de orientar e apontar as soluções adequadas relacionadas às contratações de materiais e de serviços necessários a consecução da missão constitucional destinada à MB.</p> <p>A desvantagem dessa gestão por competência poderá ocorrer se o profissional qualificado não for substituído, a tempo, para que o novo analista possa ter tempo suficiente para aprender com aquele outro assessor já capacitado.</p> <p>Para este entrevistado, as qualificações adquiridas extra-MB, aprendidas por intermédio das Faculdades de Direito, bem como as outras qualificações aprendidas na Força, são bastante necessárias para o</p>

	<p>exercício dessa função de Analista Jurídico na Marinha.</p> <p>O trabalho do Analista Jurídico é essencial à Instituição, pois este profissional é responsável pela conformidade dos atos processuais e deve orientar de forma adequada, em momento oportuno, com o fim de buscar a correção de quaisquer falhas ocorridas nos referidos processos administrativos da MB.</p> <p>Para esses entrevistados somente os anos de prática podem proporcionar ao analista os conhecimentos necessários para que esses possam orientar, bem como assessorar as autoridades navais no que tange às contratações de materiais e de serviços necessários à MB.</p> <p>A desvantagem nessa gestão para esses entrevistados seria a falta de investimento constante na qualificação daqueles profissionais que mesmo possuindo os requisitos necessários no momento da seleção, estejam com seus conhecimentos defasados pelo transcurso do tempo, em face das sucessivas mudanças legais e normativas.</p> <p>Os requisitos que não sejam observados em uma determinada pessoa poderão ser aprendidos ou desenvolvidos, por meio do exercício de suas funções nas DE.</p>
Todos	<p>Os entrevistados entendem que a seleção de pessoal da MB não dispõe de uma lista contendo os requisitos necessários ao Analista Jurídico para realizar Análises Processuais nas DE. Dessa forma, percebem que em havendo essa relação com essas qualificações essenciais, tal lista poderá ser uma ferramenta prática para a facilitação dos trabalhos seletivos de profissionais da Marinha, pois será bastante útil para o reconhecimento da pessoa certa e com a qualificação necessária para essa função, bastando para tanto que aquele profissional tenha a o mínimo das qualificações desejadas no que tange àquelas concernentes aos requisitos adquiridos extra-MB, as demais poderão ser aprendidas por intermédio de cursos de extensão e da prática cotidiana dos trabalhos na MB.</p>

	<p>Os entrevistados consideram que a seleção de pessoal pode possibilitar uma substituição de pessoal por outro de igual ou similar capacidade. Assim, essa perda não será sentida pelas DE, pois aquele substituto será capaz de realizar o trabalho necessário à Marinha.</p> <p>Os entrevistados entendem que os requisitos adquiridos na Marinha e extra-MB, bem como os requisitos característicos individuais, apresentados no questionário da entrevista, são importantes para nortear a seleção de pessoal com competência para realizar a referida Análise Processual em sua DE, pois contribuem para a seleção de pessoal qualificado e apto a prestar assessoria assertiva, com a elevada competência requerida pela Força.</p> <p>Os analistas entrevistados, com base na Tabela de Requisitos constante do Apêndice D deste trabalho, entendem que o Analista Jurídico das DE deverá reunir, no mínimo, os requisitos relacionados nos itens 1 a 4 desse Apêndice.</p>
--	---

Observação: Dados compilados com base nas respostas do questionário semiestruturado preenchido pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

**Tabela 3** - Percentual das respostas dos entrevistados que consideram necessária a capacitação contida abaixo:

<b>Percentual de Entrevistados</b>	<b>Respostas Fechadas - Capacitação necessária ao Analista Jurídico nas DE</b>
100%	Conhecer a Lei n° 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos).
100%	Conhecer a Lei n° 9.784/1999 (Lei do Processo Administrativo).
100%	Conhecer a Lei n° 10.520/2002 (Lei do Pregão).
100%	Conhecer o Decreto n° 10.024/2019 (que obriga o uso do Pregão Eletrônico para os Órgãos da Administração Pública Federal).

100%	Conhecer a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos).
100%	Conhecer as Instruções Normativas (IN) do Ministério da Economia sobre Licitações e Contratos Administrativos.
98%	Possuir conhecimentos doutrinários, de autores especializados, acerca do tema Licitações e Contratos Administrativos.
100%	Ter conhecimento de jurisprudências do TCU, do STJ e do STF sobre Licitações e Contratos Administrativos.
95%	Saber realizar pesquisas em livros técnicos especializados e em sítios da <i>internet</i> relacionados às Licitações e aos Contratos Administrativos.
100%	Saber analisar Processos Administrativos relacionados à Concorrência, à Tomada de Preços, ao Convite, ao Leilão, ao Concurso, ao Pregão Presencial, ao Pregão Eletrônico, à Dispensa de Licitação e à Inexigibilidade de Licitação.
100%	Saber elaborar Pareceres e Notas Técnicas acerca de Processos Administrativos.
100%	Ser capaz de elaborar Mensagens Administrativas que contenham análise jurídica relativa a Processos Administrativos de Licitações e de Contratos Administrativos.
100%	Conhecer as Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, dispostas na Publicação SGM-102.
100%	Saber consultar o Diário Oficial da União (DOU) no que tange às matérias de licitações e Contratos Administrativos relacionadas ao Governo Federal e à MB.
90%	Capacidade de tomar decisões de forma isolada.
100%	Capacidade de articular conhecimentos diversos.
100%	Capacidade de agir e de tomar decisões com correção, diante de pressões/exigências/fatores externos.
90%	Capacidade de tomar decisões e de trabalhar em equipe ao participar de Grupo de Trabalho (GT) na Marinha que trate de Processo Administrativo complexo, a exemplo de contratos acerca dos Projetos Estratégicos da MB.
100%	Capacidade de buscar e ampliar conhecimentos além daqueles disponíveis

	quando da apresentação de um problema.
100%	Capacidade de identificar as questões em que não se podem tomar decisões de forma isolada, devendo-se buscar nesse caso consultar seus chefes diretos/indiretos ou instâncias hierárquicas/funcionais superiores, com o fim de buscar a melhor decisão para a MB.
100%	Capacidade de trabalhar e de contribuir com a sua própria equipe/setor jurídico, nas questões afetas à análise dos Processos Administrativos de sua competência ou de outros colegas de equipe.
100%	Capacidade de sacrificar seus interesses pessoais em prol da Instituição, nas análises de Processos Administrativos que tenham prazos muito exíguos para resposta.
100%	Habilidade de elaborar um trabalho com a correção necessária, mesmo diante de pressões/exigências/fatores externos.
100%	Habilidade de permanecer equilibrado emocionalmente, diante dos possíveis entendimentos diversos de seus chefes diretos ou indiretos.
100%	Habilidade de saber expor seu raciocínio/entendimento durante o processo afeto à tomada de decisão de seus chefes diretos ou indiretos, acerca de Processos Administrativos.
95%	Atitude proativa, antevendo um problema e planejando sua solução de maneira independente, sem que haja necessidade de seu chefe ou de alguém determinar o que fazer para solucionar aquela questão.
100%	Atitude otimista e perseverante ao se buscar meios de solucionar os casos complexos afetos às Licitações e Contratos Administrativos.
85%	Atitude criativa na busca de soluções dos problemas inusitados relacionados às Licitações e aos Contratos Administrativos.

Observação: Dados compilados com base nas respostas do questionário semiestruturado preenchido pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

**APÊNDICE D** - Tabela de requisitos necessários ao Analista Jurídico para realizar Análises Processuais de Licitações e de Contratos nas DE

<p><b>Requisitos adquiridos extra-MB</b></p>	<p>1) Saber interpretar e aplicar a Legislação de Licitações e de Contratos Administrativos, disposta pela Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) e demais normas vigentes necessárias à elaboração dos Procedimentos Licitatórios e Contratuais;</p> <p>2) Entender as exigências tratadas pela Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), em face de seus regramentos próprios para a elaboração de Processos Licitatórios, bem como conhecer a Lei nº 9.784 (BRASIL, 1999), a qual dispõe a respeito do Processo Administrativo, além da Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002), que dispõe sobre o Pregão;</p> <p>3) Ser capaz de entender a aplicabilidade e a operacionalização do Pregão Eletrônico, regulamentado pelo Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019), por ser essa a modalidade obrigatória para adquirir materiais e contratar serviços comuns necessários à manutenção das capacidades operacionais e administrativas da MB;</p> <p>4) Conhecer a Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021), por ser essa a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a qual está em vigor e que pode ser utilizada pelos Ordenadores de Despesas da MB, caso esses não optem pela utilização da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993). Cabendo mencionar que</p>
--	--

	<p>os analistas devem ter o conhecimento de que a utilização de uma ou de outra Lei deve ser feita de forma isolada, não se podendo aplicar disposições contidas nas duas leis em um mesmo PA. Dessa forma esses profissionais necessitam saber que as duas Leis estão coexistindo, mas ao se optar pela aplicação de uma dessas, essa Lei escolhida deverá ser utilizada do início ao fim do referido PA. Precisam saber, também, que a Lei nº 14.133 irá substituir a Lei nº 8.666, em 1º de abril de 2023;</p> <p>5) Ter conhecimento de todas as Instruções Normativas (IN) do Ministério da Economia (ME) e dos Ministérios anteriores, antes de serem sucedidos pelo ME, que sejam relacionadas às Licitações e aos Contratos Administrativos;</p> <p>6) Compreender e saber aplicar os entendimentos doutrinários, de autores especializados em Licitações e Contratos;</p> <p>7) Ter conhecimento de jurisprudências do Tribunal de Contas da União (TCU), do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Supremo Tribunal Federal (STF) sobre Processos Licitatórios e Contratuais; e</p> <p>8) Conhecer as Orientações Normativas (ON), os Pareceres Referenciais e as Listas de Verificação (LV) da AGU afetos aos Processos Licitatórios e Contratuais, sabendo identificar, nos respectivos PA, o cumprimento do disposto nessas ON, Pareceres e LV.</p>
--	---

<p><b>Requisitos adquiridos na MB</b></p>	<p>9) Saber analisar Processos Administrativos relacionados à Concorrência, à Tomada de Preços, ao Convite, ao Leilão, ao Concurso, ao Pregão Presencial, ao Pregão Eletrônico, à Dispensa e à Inexigibilidade de Licitação;</p> <p>10) Ser capaz de elaborar Pareceres, Notas Técnicas e Mensagens Administrativas que contenham análise jurídica relativa às licitações e contratos;</p> <p>11) Conhecer e saber aplicar as Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos, dispostas na Publicação SGM-102 (BRASIL, 2020a); e</p> <p>12) Saber consultar o Diário Oficial da União (DOU) no que tange às matérias de licitações e contratos relacionadas ao Governo Federal e à Marinha.</p>
<p><b>Requisitos característicos individuais</b></p>	<p>13) Capacidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisões de forma isolada, não dependendo de seus chefes ou de seus superiores hierárquicos para orientá-lo;</li> <li>- Articular conhecimentos diversos, interligando áreas de saber multidisciplinares, com o fim de buscar soluções legais inovadoras, em face de problemas complexos apresentados;</li> <li>- Agir e de tomar decisões com correção, diante de pressões, de exigências e de fatores externos;</li> <li>- Unir esforços ao trabalhar em equipes, bem como ser colaborativo ao participar de Grupo de Trabalho (GT) na Marinha que trate de Processo Administrativo complexo,</li> </ul>



	<p>a exemplo de um Contrato Estratégico da MB;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar e ampliar conhecimentos além daqueles disponíveis, quando da apresentação de um determinado problema;</li><li>- Identificar as questões ou situações em que não se podem tomar decisões de maneira isolada, devendo-se, nesses casos, consultar seus chefes diretos ou indiretos, bem como instâncias funcionais superiores, com o fim de buscar a melhor decisão para a MB;</li><li>- Trabalhar harmoniosamente e saber contribuir com a sua equipe de Assessoria Jurídica, nas questões afetas à análise dos PA de sua competência ou de outros colegas; e</li><li>- Sacrificar seus interesses pessoais em prol da Instituição, no que tange às análises de PA que tenham prazos muito exíguos para resposta.</li></ul> <p>14) Habilidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar um trabalho analítico com a correção necessária, mesmo diante de pressões, de exigências e de fatores externos;</li><li>- Permanecer equilibrado emocionalmente, diante dos possíveis entendimentos diversos de seus chefes diretos ou indiretos;</li><li>- Saber expor seu raciocínio ou entendimento durante o processo afeto à tomada de decisão de seus superiores hierárquicos, acerca de PA a serem analisados;</li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugerir melhorias nos processos de Análises Processuais; e</li> <li>- Alinhar as necessidades da MB com o seu Trabalho Analítico.</li> </ul> <p>15) Atitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proativa, antevendo o surgimento de um problema e planejando a sua solução de maneira independente e tempestiva, sem que haja necessidade de seu chefe ou de outra pessoa determinar o que fazer para solucionar aquela questão. A mesma proatividade deve ocorrer no que tange a busca de novos conhecimentos, diante do surgimento de novos entendimentos jurisprudenciais e doutrinários;</li> <li>- Criativa ao procurar soluções dos problemas inusitados relacionados às licitações e aos Contratos Administrativos;</li> <li>- Otimista e perseverante ao buscar meios para solucionar os casos complexos afetos a sua Análise Processual; e</li> <li>- Comunicativa apropriada para mobilizar pessoas a realizar trabalhos analíticos complexos em prol da MB.</li> </ul>
--	--

Observações:

1) De acordo com a análise das entrevistas realizadas, pode-se afirmar que o Analista Jurídico das DE deverá reunir minimamente os requisitos abaixo mencionados:

- **Requisitos Mínimos:** aqueles citados nos itens 1 a 4 deste apêndice.

2) A ausência dos requisitos citados nos itens 5 a 15, deste apêndice, não será um impeditivo para a seleção do Analista Jurídico, visto que essa qualificação poderá ser aprendida em cursos de extensão, bem como pela experiência militar-naval a ser adquirida nessa função.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas e pesquisas realizadas, 2021.