

Gestão por competências na área de contratações públicas da Marinha do Brasil: mapeamento das principais competências à luz da Lei nº 14.133/2021

Autoria: C-ApA-IM 2023 – DAdM - 021

RESUMO

Tendo em vista a previsão da Gestão por Competências (GPC) na Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), este artigo buscou identificar competências essenciais para militares e servidores civis da Marinha do Brasil (MB) que atuam nos setores de obtenção. Por meio de uma abordagem qualitativa, a pesquisa compreendeu a análise de documentos legais e entrevistas com encarregados desses setores. Inicialmente, foram identificados dispositivos legais relacionados à GPC, o mapeamento de competências requeridas nos processos de compras públicas e a identificação de desafios na implementação e desenvolvimento da GPC nas Organizações Militares (OM). A análise revelou sinergias entre competências técnicas, comportamentais e gerenciais, essenciais para o aprimoramento dos processos de aquisição governamental. Além disso, foram identificados alguns desafios relacionados à cultura organizacional, liderança, estratégias para superação e possível aplicação da GPC na MB. Este trabalho contribui para a compreensão das demandas de competências na MB à luz da nova legislação, propondo caminhos para a melhoria da eficiência nos processos de obtenção.

Palavras-chave: Gestão por Competências (GPC). Compras Públicas. Lei nº 14.133/202. Desenvolvimento de Competências. Desafios.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira opera sob a égide de princípios fundamentais, com destaque para o princípio da eficiência, firmemente ancorado no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Complementarmente, a Governança Pública, delineada pelo Decreto nº 9.203/2017, estabelece um arcabouço de mecanismos de liderança e controle. Estes mecanismos são projetados para monitorar e aprimorar continuamente a gestão do setor público, visando a uma administração que não apenas atenda às necessidades da população com qualidade, mas que também faça isso de maneira eficiente.

Dentro dessa perspectiva de melhoria contínua e alinhamento com os princípios constitucionais de eficiência, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), Lei nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021, emergiu como um marco significativo na medida em que introduziu uma série de inovações e reformas. Destaca-se o art. 11, parágrafo único, que impõe à alta administração de órgãos e entidades a responsabilidade direta pela governança dos processos de contratação. A lei também enfatiza a necessidade de estruturar e implementar procedimentos que promovam não só a eficiência, mas também a efetividade e eficácia nas contratações, ecoando os princípios fundamentais de eficiência administrativa estabelecidos na Constituição e nas diretrizes de Governança Pública.

A NLLC emerge, portanto, como um marco da modernização, enfatizando o controle, aprimorando a redução da burocracia, o planejamento estratégico e a segregação de funções, entre outros aspectos, dos quais vale evidenciar a importância da gestão de pessoas como uma engrenagem relevante para o bom andamento das atividades relacionadas à licitações e contratos (SILVA, 2023). Além disso, destaca-se a diretriz destinada pela Lei nº 14.133, em seu art. 7, às autoridades máximas dos órgãos e entidades da Administração Pública, para que

promovam gestão por competências ao designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais dispostas na Lei (BRASIL, 2021).

No cenário delineado pela eficiência e inovação na Administração Pública, a Gestão por Competências (GPC) emerge como um conceito estratégico fundamental. Gramigna (2007) define a GPC como um “conjunto abrangente de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Nessa toada, justifica-se este estudo considerando a evidência e o reconhecimento que a mencionada Lei Federal insere em seu dispositivo em relação à importância da GPC para o desempenho eficaz da Administração Pública.

Essa pesquisa está concentrada no âmbito da Administração Pública, com ênfase nas Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB). Seu objetivo é realizar o mapeamento das principais competências a serem desenvolvidas pelos membros da MB nos setores de obtenção das OM. A metodologia adotada incluiu análises documentais e entrevistas com encarregados dos setores de licitação e contratos da MB, visando capturar suas percepções e experiências, bem como identificar as competências, os desafios associados à implantação e ao desenvolvimento da GPC nas Organizações Militares (OM).

Considerando os aspectos mencionados, elaborou-se o problema desta pesquisa: Quais são as principais competências a serem desenvolvidas pelos militares e servidores civis que desempenham funções nos setores de obtenção da Marinha do Brasil, à luz da Lei nº 14.133/2021? Essa indagação é fundamental para entender as demandas por competências dentro da instituição, no atual cenário legislativo.

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar as competências essenciais demandadas pelos militares e servidores civis que desempenham funções nos setores de obtenção da Marinha do Brasil, com o propósito de aprimorar a eficiência e eficácia dos processos de aquisição governamental nessa instituição à luz da Lei nº 14.133/2021.

Para cumprir esse objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os dispositivos legais relacionados aos mecanismos de Gestão por Competências presentes na Lei nº 14.133/2021 e dispositivos legais correlatos;
- b. Mapear as principais as competências que devem ser desenvolvidas por militares e servidores civis, à luz da Lei nº 14.133/2021 e demais dispositivos legais correlatos; e
- c. Identificar os principais desafios apontados pelos gestores (encarregados de Setores de Obtenção da MB), no que tange à implantação e ao desenvolvimento da Gestão por Competências nas Organizações Militares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão por competências (GPC)

Admite-se dizer que o modelo de GPC representa uma abordagem inovadora em relação aos métodos convencionais, centrando-se no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na sinergia entre conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais.

Numerosas organizações têm adotado a GPC como seu padrão de gestão, com o propósito de direcionar seus esforços no planejamento, aprimoramento e avaliação das competências para alcançar seus objetivos em todos os níveis da empresa, seja no nível individual, de equipes ou no âmbito organizacional (Carbone, 2009).

Dentro desse contexto, Dutra (2004) destaca que há duas grandes correntes da competência: a organizacional, relacionada às habilidades coletivas da organização, e a competência individual das pessoas, que podem ser ou não aproveitadas pela organização. Essa

interação contínua entre organização e indivíduos ressalta a importância da GPC. Ainda para o autor, há, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais.

É comum a existência de múltiplas e variadas classificações de competências na literatura, com focos que alternam entre organizações e indivíduos conforme a perspectiva do autor. Estas classificações, embora distintas, não são exclusivas entre si, pois frequentemente se interconectam e se alinham às estratégias organizacionais no contexto de trabalho (OLIVEIRA; MARQUES; CARALHO, 2021).

Adicionalmente, é possível decompor a competência em três dimensões, de acordo com Gramigna (2007): conhecimentos (saber adquirido por meio de informações, procedimentos e conceitos), habilidades (capacidade de aplicar esses conhecimentos para produzir resultados) e atitudes (disposição pessoal, incluindo comportamentos e percepções).

As competências individuais são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores adquiridos por uma pessoa ao longo de sua vida, incluindo sua formação acadêmica, experiências profissionais e pessoais. As competências profissionais são associadas especificamente às funções, abrangendo aspectos técnicos e gerenciais. Elas são identificáveis em várias empresas e geralmente avaliadas com base em resultados. Além disso, devem estar alinhadas com as competências essenciais da organização. (OLIVEIRA; MARQUES; CARALHO, 2021).

Portanto, as competências gerenciais, conforme destacado por D'Amélio (2007), afloram as demais competências, pois mobilizam as pessoas no alcance de resultados, estimulando seu crescimento profissional. Pode-se dizer que essas três variáveis, competências individuais, profissionais e gerenciais, citadas anteriormente estão intrinsecamente ligadas à qualificação do profissional e são atreladas aos requisitos das atribuições necessárias a uma função.

De maneira geral, embora as habilidades técnicas (*hardskills*) sejam fundamentais, elas não são suficientes para um desempenho de qualidade, pois há um forte enfoque nas habilidades comportamentais (*softskills*), que são vistas como cruciais para complementar as competências técnicas dos agentes públicos (OLIVEIRA; MARQUES; CARALHO, 2021).

Uma outra abordagem relevante envolve os atores que exploram a ideia de competência relacionada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, aproveitando seus pontos fortes e tendo mais oportunidades de realização e satisfação (Dutra, 2004). Ou seja, essa abordagem concentra-se em otimizar a alocação de pessoas em cargos que se alinham com suas características pessoais, de forma a alcançar a melhor combinação entre a pessoa, sua satisfação no cargo e seu desempenho.

Por fim, no livro 'Gestão por competências e gestão do conhecimento', de Pedro Paulo Carbone (2009) e outros autores, a competência é definida de forma integradora. Para eles, competência vai além de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ela se manifesta na forma como a pessoa executa suas tarefas em um contexto, refletindo-se em comportamentos e realizações resultantes da aplicação desses elementos. Alguns autores associam os resultados a ambas as competências e essa é a abordagem adotada nesta pesquisa.

2.2 Mapeamento de competências

Conforme ilustrado pelo "Guia de Gestão por Competências" do Poder Judiciário (BRASIL, 2016), o mapeamento de competências é um processo estratégico e contínuo que se alinha estreitamente com as práticas reconhecidas na literatura acadêmica. Brandão e Guimarães (2001) realçam esse alinhamento, apontando as etapas críticas no modelo de Gestão por Competências (GPC), que incluem a formulação da estratégia organizacional, a definição de missão, visão e objetivos estratégicos, bem como o diagnóstico e o mapeamento de competências essenciais. Essa abordagem enfatiza que o mapeamento eficaz de competências

vai além da simples identificação de habilidades, envolvendo uma análise profunda que se integra com os objetivos estratégicos da organização.

Kalil Pires *et al.* (2005) destacam a importância de alinhar o mapeamento de competências com os planos estratégicos. Nesse mesmo sentido, o 'Guia de Gestão por Competências' do Poder Judiciário (2016), ressalta a necessidade de se definir claramente os objetivos estratégicos, como uma premissa básica para a implementação bem-sucedida da GPC. Essa sinergia entre a teoria e as diretrizes práticas realça o valor do mapeamento de competências como um recurso vital para melhorar a eficiência organizacional, inclusive na formatação de concursos e na seleção de servidores.

Ainda de acordo com o referido Guia, o mapeamento de competências é uma ferramenta chave na gestão de talentos. Essa abordagem não apenas aprimora a identificação de lacunas e promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, mas também otimiza a alocação de recursos humanos. Assim, o enfoque no mapeamento de competências contribui significativamente para uma gestão mais eficiente e eficaz, alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

2.3 Gestão por competências nas Organizações Públicas

Recentemente, a gestão por competências (GPC) tem ganhado um impulso significativo no setor público brasileiro. Instituições renomadas como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária são exemplos notáveis de adoção desse modelo (PAZ, 2009).

A implementação da GPC no setor público, apesar de seus claros benefícios, enfrenta uma série de desafios e limitações, conforme discutido no "Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário" (2016). Entre as dificuldades destacadas, cita-se as questões culturais organizacionais e a falta de pessoal qualificado, o que evidencia a complexidade do processo de mapeamento de competências. Além disso, a falta de comprometimento da alta administração e dos gestores, juntamente com a ausência de sistemas informatizados eficientes para a gestão de dados, também são apontadas como barreiras. Outras questões incluem a criação de listas extensas de competências que se mostram pouco práticas na avaliação de servidores, a necessidade de tornar as avaliações de desempenho ferramentas mais eficazes para o desenvolvimento de competências, a formação inadequada de equipes responsáveis pela implementação do programa, a ausência de um marco legal que imponha consequências para organizações que não adotem o modelo, a pressão por resultados rápidos na GPC e a falsa expectativa de que a GPC, por si só, possa resolver todos os problemas estruturais da organização.

O mapeamento de competências, alinhado às estratégias organizacionais, é fundamental nesse processo. A relevância do tema foi formalmente reconhecida na administração pública federal por meio do Decreto nº 5.707/2006, que posteriormente foi sucedido pelo Decreto nº 9.991/2019, estabelecendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Esses decretos são indicativos da crescente importância da GPC como um pilar na gestão de recursos humanos no setor público.

O Decreto Federal nº 9.991/2019, por sua vez, considera o diagnóstico de competências como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício eficiente das funções públicas. Esse decreto reforça a abordagem da GPC, enfatizando a importância de alinhar as habilidades e conhecimentos dos servidores públicos com as necessidades e objetivos das organizações a que pertencem.

Souza (2004) destaca que, para viabilizar essa tendência, é essencial sistematizar e normatizar a política de capacitação dos órgãos, investir em desenvolvimento gerencial e mapear competências de forma precisa. A autora sugere a adoção de programas de

desenvolvimento gerencial, como cursos e workshops, para fomentar a capacitação e o envolvimento dos gestores de recursos humanos.

Dentro desse contexto, a MB tem se destacado com seu Plano de Direção Setorial de Pessoal (PDS Pessoal 2040), derivado do Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). O plano estabelece doze Objetivos Navais (OBNAV) até 2040, sendo um deles, o OBNAV-11, focado em aprimorar a gestão de pessoas. Este objetivo é subdividido em quatro Ações Estratégicas Navais (AEN), que incluem a incorporação da GPC na administração de recursos humanos e o aprimoramento da capacitação de pessoal.

Alinhada a essas iniciativas, a MB também adota a perspectiva do Conselho Nacional de Justiça sobre a gestão de competências, deixando claro que a designação não pode ser feita de forma aleatória:

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, gestão de competências significa gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição (NOLAN, 2023).

2.4 Gestão por competências à luz da Lei nº 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), estabelece uma abordagem para a governança administrativa no setor público, enfatizando a importância da GPC e a integridade dos agentes públicos. Ela ressalta a transparência e responsabilidade, conforme os artigos 7º, III e §1º, e 9º, que ressaltam a necessidade de transparência, honestidade e responsabilidade nas ações dos envolvidos em processos de contratação.

A GPC é explicitamente abordada no artigo 7º, I e II, destacando a necessidade da autoridade competente designar agentes públicos qualificados, livres de conflitos de interesse, para garantir eficácia e eficiência nas contratações públicas. Além disso, a Lei institui uma matriz de responsabilidade no artigo 8º, para a alocação de tarefas e responsabilidades dentro das organizações públicas.

A segregação de funções, detalhada no artigo 7º, §1º, é outra inovação significativa trazida pela Lei nº 14.133/2021. Essa abordagem visa reduzir o risco de conflitos de interesse e corrupção, promovendo uma maior integridade e transparência nos processos de contratação. Adicionalmente, a Lei estabelece um plano de capacitação nos artigos 18, §1º, X; 169, §3º, I; e 173, enfatizando a importância da formação contínua e do desenvolvimento das competências dos agentes públicos.

Portanto, a Lei nº 14.133/2021, juntamente com o Decreto Federal nº 9.991/2019, representa uma evolução significativa no enquadramento legal das contratações públicas no Brasil, posicionando a GPC como fundamental para uma administração pública mais eficiente e aderente aos princípios de integridade e responsabilidade.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, alinhando-se com a perspectiva de Gil (2017), que destaca a capacidade dessa abordagem em esclarecer conceitos e práticas exploratórias sem a necessidade de quantificação. Essa escolha permite uma análise mais aprofundada do papel da GPC na eficiência dos processos de compras públicas das organizações militares da MB.

A pesquisa é classificada como descritiva com elementos exploratórios, com o propósito de analisar as percepções dos militares e servidores civis envolvidos nos processos de compras

públicas. Dividida em duas etapas, a primeira consistiu em uma pesquisa documental destinada a identificar os dispositivos legais relacionados aos mecanismos de GPC presentes na Lei nº 14.133/2021 e dispositivos correlatos. A segunda fase envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, visando mapear as principais competências a serem desenvolvidas por militares e servidores civis que participam das etapas internas e externas dos processos de compras públicas, conforme estabelecido na Lei nº 14.133/2021. Adicionalmente, buscou-se identificar os principais desafios relatados pelos gestores, que são responsáveis pelo Setor de Obtenção da Marinha, em relação à implantação e desenvolvimento da Gestão por Competências nas Organizações Militares (OM).

3.2 Coleta de dados

3.2.1 Pesquisa documental

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa documental, seguindo as diretrizes metodológicas detalhadas por Gil (2002). Esta fase foi essencial para compreender a abordagem da Marinha em relação à GPC, assim como para estabelecer um contexto normativo e legal mais amplo. Foram examinados documentos internos da Marinha, incluindo o Plano Diretor Setorial de Pessoal (PDS Pessoal 2040) e a publicação SGM-102 sobre Normas de Licitações, Acordos e Atos Administrativos, que está em sua 6ª Revisão. Além disso, legislações relevantes, como a Lei nº 14.133/2021 e seus dispositivos correlatos, foram analisadas para fornecer uma base legal e estrutural para a pesquisa.

A coleta e análise desses documentos foram conduzidas com um olhar e interpretativo, conforme recomendado por Gil (2002), focando na identificação de padrões, temas e insights relevantes. Esta abordagem permitiu não apenas a identificação de diretrizes legais e normativas, mas também revelou as práticas institucionais e abordagens adotadas pela Marinha no contexto da GPC. A análise documental, portanto, constituiu um alicerce sólido para a pesquisa, fornecendo um entendimento abrangente da GPC no contexto das OM.

3.2.2 Entrevistas

Seguindo a pesquisa documental preliminar, foram convidados a participar da entrevista 15 (quinze) Encarregados das Divisões de Obtenção da MB, os quais possuem, no mínimo, um ano de experiência na área afeta a licitações e contratos. Essa seleção foi feita por meio de uma amostragem intencional, um método embasado em Gil (2002), que destaca que, nesse tipo de amostra, os participantes são escolhidos devido a características específicas consideradas importantes pelos pesquisadores, sendo mais apropriada para coletar dados de caráter qualitativo.

O roteiro de entrevista, conforme detalhado no Anexo "B", foi elaborado com base no livro "Gestão por competências e gestão do conhecimento" de Carbone *et al.* (2009). Esse roteiro foi adaptado para abordar as competências relevantes a serem desenvolvidas pelos membros do setor de obtenção da MB. Optou-se pelo correio eletrônico como veículo para a realização das entrevistas, visando obter uma coleta de dados fidedigna, que pudesse atender de maneira satisfatória aos objetivos específicos deste estudo. Dos 15 (quinze) participantes convidados a responderem a entrevista, 8 (oito) deles efetivamente encaminharam suas respostas.

As entrevistas foram restritas aos encarregados dos setores de obtenção, buscando extrair percepções focadas numa execução abrangente das tarefas sob uma ótica gerencial. No que tange à seleção das OM envolvidas, buscou-se representar a diversidade dos setores de

obtenção das OM localizadas no estado do Rio de Janeiro, inclusive aquelas que prestam significativo suporte a outras OM.

É importante enfatizar que a presente análise não se debruça sobre temas alheios à GPC, como questões financeiras, logísticas ou incrementos quantitativos de produtividade derivados de investimentos em GPC. Por fim, a escolha desta combinação metodológica visa garantir uma coleta de informações tanto abrangente quanto confiável, que possibilite uma resposta adequada aos objetivos delineados para esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Apresentação dos dados coletados

Neste tópico do artigo, foram explorados os dados obtidos por meio das entrevistas com os Encarregados dos Setores de Obtenção da MB. O foco é mapear competências essenciais e identificar os desafios enfrentados na implantação/implementação da GPC, conforme percebido pelos entrevistados. É importante destacar que, para esta análise, as primeiras três questões do roteiro de entrevista, destinadas à identificação do entrevistado, não serão apresentadas. Essas questões incluíam aspectos como o cargo, tempo de serviço e área de atuação do entrevistado, que, embora relevantes para o contexto geral, não se concentram diretamente nas percepções sobre competências e desafios da GPC.

O Quadro 1, do Anexo “A”, apresenta uma síntese das percepções dos entrevistados, categorizando as competências - gerenciais, comportamentais e técnicas - e destacando os desafios e sugestões para a implantação da GPC. Cada resposta é acompanhada pelo número de vezes que foi mencionada, refletindo a frequência de cada ponto mencionado pelos 8 (oito) participantes.

Para extrair temas dos dados, adotou-se uma metodologia de análise de conteúdo, com base nas palavras-chave citadas, conceitos e ideias recorrentes. Essa abordagem facilitou a identificação de padrões e tendências significativas nas respostas dos entrevistados.

4.2 Análise dos dados

Neste estudo observou-se a recorrência de certas respostas entre os entrevistados, o que motivou uma seleção mais criteriosa das mesmas para diferenciar as análises e evitar redundâncias. É importante destacar que a análise realizada não foi exaustiva, tanto em termos de cobertura de todas as respostas da tabela quanto na exploração completa de todas as potenciais competências, desafios e sugestões existentes, dado o amplo escopo desses aspectos. O foco central foi investigar as competências sob a ótica e experiência dos entrevistados, capturando as particularidades e contextos específicos da área de contratações públicas na MB.

4.2.1 Breve interpretação dos dados

Analisando a tabela detalhada com competências técnicas, comportamentais e gerenciais, é possível fazer uma interpretação sobre algumas das habilidades valorizadas em um contexto profissional específico, como licitações e contratos. Essas listas fornecem um panorama das competências consideradas importantes.

4.2.1.1 Competências Técnicas

Conhecimento Legal e Normativo (8 ocorrências): esta competência, destacando-se como a mais citada, ressalta a fundamental importância do entendimento profundo das

legislações e dispositivos relacionados a Licitações e Contratos. Essa ênfase é evidenciada pela legislação pertinente, como exemplificado pelo Art. 6º da Lei nº 14.133/2021. Este artigo especifica a documentação essencial a ser elaborada, incluindo, mas não se limitando, a itens cruciais como o inciso XX - Estudo Técnico Preliminar (ETP), XXII - Termo de Referência (TR), XXV - Projeto Básico, e XXVII - Matriz de Riscos.

Habilidades Tecnológicas (6 ocorrências): O domínio de sistemas é a segunda competência mais citada, destacando a relevância das habilidades digitais e tecnológicas. Essa realidade está cada vez mais presente, conforme explicitado no Art. 11 da Lei nº 14.133/2021, Art. VI.

Habilidades de Comunicação (8 ocorrências): A capacidade de escrever de forma clara e objetiva e de se expressar bem oralmente são altamente valorizadas, enfatizando a importância da comunicação eficaz.

Desenvolvimento Profissional (6 ocorrências): Várias menções a cursos de formação específicos sublinham a importância da educação contínua e especialização na área. Essa necessidade de aprimoramento e atualização constante é claramente ecoada pelo Art. 173 da Lei nº 14.133/2021, que estipula uma diretriz importante: os tribunais de contas devem, através de suas escolas de contas, promover uma variedade de eventos de capacitação para os servidores efetivos e empregados públicos designados para funções críticas à execução desta Lei (BRASIL, 2021).

4.2.1.2 Competências Comportamentais

Organização (5 ocorrências): Ser organizado é uma das competências mais destacadas, ressaltando a necessidade de desenvolvimento constante e habilidades de gestão eficazes.

Integridade (2 ocorrências): Estas características são valorizadas, sugerindo a importância de manter padrões éticos elevados. Esta ênfase na integridade é corroborada pelo inciso III e pelo parágrafo § 1º do Art. 7º da Lei nº 14.133/2021, que destacam especificamente a importância da conduta ética e íntegra no contexto profissional. A menção a este artigo legal reforça a ideia de que a integridade não é apenas uma aspiração moral, mas uma exigência regulatória e legal para o exercício responsável e ético das funções profissionais.

4.2.1.3 Competências Gerenciais

Capacidade Administrativa (6 ocorrências): Esta é a competência gerencial mais destacada, sugerindo que a capacidade de administrar eficientemente é crucial. Essa valorização da capacidade administrativa encontra paralelo na legislação, especificamente no Art. 7º da Lei nº 14.133/2021. Este artigo enfatiza que a autoridade competente deve promover a GPC.

Negociação (2 ocorrências): Habilidades como negociar é enfatizada. A relevância prática desta habilidade é reforçada pelo Art. 61 da Lei nº 14.133/2021, que ilustra uma aplicação direta no campo das contratações públicas. Este artigo especifica que, uma vez definido o resultado de um processo de licitação, a Administração tem a prerrogativa de negociar condições mais vantajosas com o licitante mais bem classificado.

Gerenciar Riscos (1 ocorrência): A análise de riscos é mencionada, indicando a necessidade de gestão das possíveis incertezas. De acordo com o inciso I do Art. 72 da Lei 14.133, trata sobre os documentos que devem compor a instrução dos processos de contratação direta, dentre eles estão a análise de riscos.

4.2.1.4 Desafios para Implantação e Desenvolvimento da GPC

Falta de Apoio (2 ocorrências) e Interesse (2 ocorrências): A falta de apoio do Comandante da OM e o desinteresse em aprender novas metodologias são citados, destacando a importância do engajamento e do comprometimento da liderança para uma implementação eficaz.

Alta Rotatividade (2 ocorrências) e Dificuldade em Encontrar Perfis Adequados (2 ocorrências): A alta rotatividade dos membros, frequentemente impulsionada pelas exigências do serviço, emerge como um obstáculo significativo, impactando adversamente a continuidade e o desenvolvimento das competências profissionais no setor. Esta rotatividade gera um ciclo desafiador: à medida que o setor começa a alcançar um equilíbrio no conhecimento e na experiência, enfrenta a perda de militares essenciais, desestabilizando assim a acumulação de expertise. Paralelamente, a dificuldade em identificar e recrutar perfis que se alinhem especificamente com as demandas e peculiaridades da GPC agrava ainda mais o desafio de formar e manter uma equipe estável e adequadamente qualificada.

Desconhecimento dos Benefícios da GPC (2 ocorrências): O desconhecimento dos benefícios da GPC impacta diretamente na evolução do modelo na organização. Conforme descrito no Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (2016), a divulgação é fundamental para que aqueles que participaram dos processos de elaboração e de validação das competências vejam os resultados atingidos. Esta falta de conhecimento é acentuada pela escassez de comunicação e divulgação, conforme enfatizado no Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário de 2016. Este guia destaca que a divulgação eficiente não é apenas um meio de informar, mas também uma ferramenta crucial para engajar os envolvidos nos processos de elaboração e validação das competências, permitindo-lhes perceber e valorizar os resultados alcançados.

Normatização (2 ocorrências): A demanda por normatização por parte da Alta Administração Naval evidencia a necessidade imperativa de orientações regulatórias mais claras e detalhadas. Ainda conforme o Guia supracitado, a aprovação e a formalização de um projeto dessa magnitude devem ser efetuadas pela autoridade competente. Isso pode ser realizado por meio de uma variedade de ações formais, como a emissão de um ato normativo, a assinatura em um projeto, ou a publicação em um ato próprio, sempre considerando as peculiaridades e especificidades do órgão em questão.

4.2.1.5 Sugestões para Implantação e Implementação da GPC

No cenário delineado pelas competências identificadas e pelos desafios encontrados, as ações propostas para o desenvolvimento e as sugestões para a implantação e implementação da GPC abrangem diversas áreas chave. A educação contínua emerge como um pilar central, com ênfase especial na realização de cursos e capacitações que não só ampliam o conhecimento, mas também aprimoram habilidades específicas. Essa abordagem é complementada pela valorização da prática e da experiência, alcançada através de adestramentos internos e pelo contato direto com profissionais experientes, o que permite uma aprendizagem contextualizada e prática.

Adicionalmente, reconhece-se a importância de expandir os horizontes de conhecimento por meio de cursos externos, que introduzem perspectivas e técnicas novas, e da institucionalização da GPC, processo que formaliza e integra estas práticas na cultura organizacional. Para a efetiva implantação da GPC, enfatiza-se a necessidade de formar equipes cuidadosamente selecionadas e bem treinadas, assim como a utilização de indicadores de

desempenho e o mapeamento de competências e processos, elementos que proporcionam uma base sólida para o monitoramento e a melhoria contínua.

Por fim, a criação de uma cultura que promova o engajamento ativo dos colaboradores é vista como vital para o sucesso da GPC. O suporte e o apoio decidido da liderança são essenciais para alinhar a organização com as novas práticas e para fomentar um ambiente propício à mudança e à inovação. Igualmente crucial é a comunicação clara e transparente sobre as mudanças, os desafios e os benefícios da GPC, assegurando que todos os membros da organização estejam informados e alinhados com os objetivos e estratégias estabelecidos.

4.2.2 Principais Competências Identificadas

Nesse tópico foi realizada uma análise mais aprofundada das competências identificadas como fundamentais pelos entrevistados. O quadro 2, "Principais Competências apontadas", apresenta competências chave para a efetivação da GPC. A tabela é cuidadosamente organizada para evitar redundâncias, enfatizando a inter-relação entre competências técnicas, comportamentais e gerenciais na prática. A intenção é explorar as competências sob a ótica dos entrevistados, capturando as nuances específicas do campo das contratações públicas na MB.

Quadro 2: Principais competências apontadas

(continua)

Principais competências apontadas			
Competências	Entrevistados	Aplicação/Finalidade	Referências Teóricas
Conhecimento das legislações e dispositivos correlatos à Licitações e Contratos	"É fundamental ter noções das Leis nº 8.666/93 e nº 14.133/2021, bem como dos dispositivos legais relacionados".	Essencial para análise adequada de documentos como o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR).	Conforme ressaltado por Gramigna (2007), a eficácia na aplicação desse conhecimento técnico está intrinsecamente ligada às 'Habilidades: capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades – SABER FAZER'. Assim, a compreensão das leis e normativas mencionadas se completa com a habilidade prática de aplicar tais conhecimentos no contexto real, demonstrando como o saber teórico e o saber fazer são complementares e indispensáveis para a excelência na área.
Domínio de Sistemas	"Operar eficientemente sistemas como SIASG, Compras.Gov, Painel de Preços e SIGDEM"*.	Crucial para a condução de processos de contratação eletrônicos, ilustrando a importância da tecnologia no processo de obtenção.	Segundo Oliveira, Marques e Carvalho (2021), a capacidade de identificar oportunidades para empregar tecnologias digitais e ferramentas de análise de dados, são fundamentais para aprimorar processos internos e fornecer serviços públicos mais eficientes.
Habilidades de Comunicação	"Saber se comunicar de forma clara e objetiva para que os setores, que não lidam diariamente com o assunto, consigam entender o que precisa ser feito".	Fundamental para a elaboração e análise de documentos, além da interação com outros setores.	Complementando esta perspectiva, Gramigna (2007) destaca a 'Capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário'. Esta visão amplia o conceito de comunicação eficiente, enfatizando não apenas a clareza na transmissão de informações, mas também a importância de habilidades interpessoais como escuta ativa, processamento de informações e feedback construtivo.

Quadro 2: Principais competências apontadas

(conclusão)

<p>Aprendizagem Contínua</p>	<p>"Necessidade de cursos de pregoeiro, agente da Contratação, básico de Licitações e contratos. Se algum componente tiver formação em direito também é relevante".</p>	<p>Assegura uma maior segurança quanto à conformidade com as normas legais, mitigando significativamente os riscos de infrações e violações, além de promover o aprimoramento profissional dos envolvidos</p>	<p>De acordo com a Oliveira, Marques e Carvalho (2021), existe um consenso sobre a relevância da qualificação contínua dos servidores públicos, aplicável tanto em âmbito interno quanto externo ao setor público. Essa correlação enfatiza a importância de uma capacitação constante e especializada, sendo um instrumento vital para assegurar que os servidores públicos estejam adequadamente preparados e atualizados, o que é fundamental para garantir a eficiência e eficácia no desempenho de suas funções.</p>
<p>Capacidade Administrativa</p>	<p>"A obtenção frequentemente envolve prazos rigorosos", como um respondente observa, "A capacidade de gerenciar eficientemente o tempo é crucial".</p>	<p>Essencial em situações com prazos rigorosos, muitas tarefas e sob pressão. Inclui a capacidade de antecipar e gerenciar situações de risco e criar soluções estratégicas.</p>	<p>Esta perspectiva está em sintonia com a visão de Oliveira, Marques e Carvalho (2021), que enfatiza a capacidade de prever e gerir riscos, desenvolver soluções criativas e estratégicas adaptadas ao contexto, e atuar eficazmente em circunstâncias imprevisíveis ou sob pressão. Essa abordagem destaca a necessidade de uma administração ágil e habilidosa, capaz de responder a desafios complexos de forma eficiente.</p>
<p>Visão Sistêmica</p>	<p>"É importante para compreender o funcionamento geral do setor de obtenção"</p>	<p>Facilita uma tomada de decisão mais embasada e aprimora processos através de uma perspectiva mais abrangente.</p>	<p>Gramigna (2007) ressalta a relevância de uma visão sistêmica no contexto do setor de obtenção. Esta abordagem, segundo a autora, é crucial para compreender a interação e a interdependência entre as várias partes que constituem um todo. Ele enfatiza que tal perspectiva é fundamental para prever tendências e identificar possíveis ações que possam impactar o futuro nesse setor.</p>
<p>Negociação</p>	<p>"A negociação é vital ao lidar com fornecedores e garantir acordos favoráveis".</p>	<p>Vital para lidar com fornecedores ou negociar contratos.</p>	<p>Oliveira, Marques e Carvalho (2021) ressaltam a habilidade de negociar como um fator chave para criar oportunidades que aprimorem as relações com clientes internos, externos e fornecedores. Este entendimento evidencia a importância da negociação no contexto da gestão e interação empresarial.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Principais ações para o Desenvolvimento das Competências

Neste tópico, encontram-se as principais ações identificadas para o desenvolvimento de GPC em contratações públicas, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Principais ações para o Desenvolvimento das Competências

(continua)

Principais ações para o Desenvolvimento das Competências			
Ações para Desenvolvimento de competências	Falas dos entrevistados	Aplicação/Finalidade/Vantagens	Referências Teóricas
Realização de cursos e capacitações	"A variedade de oportunidades de aprendizado é importante, podendo incluir cursos formais, workshops e simulações".	Cursos remotos ampliam o acesso a um público diversificado, sem limitações geográficas, e são mais econômicos, oferecendo flexibilidade de horário para aumentar o número de capacitações.	Ressalta-se a acessibilidade e a relevância de cursos gratuitos disponibilizados em plataformas governamentais, como o EVG, que oferecem um recurso valioso, especialmente diante da limitação de recursos para capacitação. Esta abordagem está em linha com o mandato da Constituição Federal de 1988, que no § 2º do art. 39, exige que União, estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo.

Quadro 3: Principais ações para o Desenvolvimento das Competências

(conclusão)

<p>Prática</p>	<p>“Nada substitui a experiência prática. Proporcionar oportunidades para os profissionais trabalharem em projetos reais de obtenção, lidando com fornecedores, tomando decisões e gerenciando contratos contribuirá significativamente para o desenvolvimento das competências”.</p>	<p>Reforça a aprendizagem e aumentar a confiança e eficácia profissional.</p>	<p>Gramigna (2007) destaca a relevância da experiência prática para a efetiva aplicação de habilidades e conhecimentos, enfatizando que a vivência direta no trabalho aprofunda a compreensão e melhora a aplicação das competências, alinhando-se com a valorização da experiência prática no desenvolvimento profissional.</p>
<p>Feedback e avaliação contínua</p>	<p>“Implementar sistemas regulares de avaliação de desempenho e fornecer feedback construtivo, ajuda os profissionais a identificarem áreas de melhoria e a ajustarem suas abordagens conforme necessário”</p>	<p>Identificação de áreas que necessitam de aprimoramento, visando o desenvolvimento contínuo de habilidades, a evolução profissional e a abertura para mudanças construtivas.</p>	<p>Em concordância com esta visão, Gramigna (2007) realça a importância do autodesenvolvimento, sugerindo que um indivíduo deve buscar feedback ativo para compreender tanto suas áreas de melhoria quanto seus pontos de excelência.</p>
<p>Rodízio de funções</p>	<p>“Permitir que os profissionais tenham experiência em diferentes áreas dentro do setor de obtenção, como aquisição de bens, contratos, gestão de fornecedores, amplia a compreensão e experiência prática.”</p>	<p>Amplia a experiência e conhecimento, desenvolve habilidades versáteis, evita a estagnação profissional, revela talentos ocultos, melhorar a comunicação e colaboração interna, e mitigar riscos de fraude e conflitos de interesse.</p>	<p>Em harmonia com essa perspectiva, Gramigna (2007) sublinha a importância de compreender bem a força de trabalho de uma organização, identificando os pontos fortes e as áreas que precisam de desenvolvimento em cada colaborador.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Tabela de desafios para Implantação e desenvolvimento da GPC

Após a identificação das competências essenciais e das ações propostas para seu desenvolvimento, este segmento do artigo volta-se para a identificação e discussão dos principais desafios enfrentados na implementação e no desenvolvimento da GPC na MB. As informações apresentadas são baseadas nas percepções e experiências relatadas pelos entrevistados, proporcionando uma visão realista dos obstáculos encontrados no campo.

O Quadro 4 apresenta, de maneira estruturada, alguns desafios identificados, acompanhados de exemplos concretos extraídos das entrevistas. Cada desafio é acompanhado por um relato ilustrativo, evidenciando como esses desafios se manifestam na prática e quais são suas implicações no desenvolvimento efetivo da GPC.

Quadro 4: Principais desafios para Implantação e desenvolvimento da GPC

(continua)

Categoria temática	Exemplos de Relatos dos Entrevistados	Importância/Finalidade/Vantagens	Referências Teóricas
Cultura Organizacional	"Em organizações com uma cultura forte e arraigada, a introdução de práticas da GPC pode ser desafiadora."	Como o Comandante da OM estabelece o exemplo através de suas ações e decisões, seu compromisso genuíno com a GPC é imperativo para promover uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e a melhoria dos processos.	Gramigna (2007) enfatiza a importância da sensibilização dos líderes e da adaptação do modelo de GPC à cultura organizacional existente.
Alta Rotatividade	"O domínio sobre a matéria 'obtenção' demanda muito tempo, muito estudo e atualização constante. Por vezes, quando os militares acabam de se especializar, necessitam ser movimentados."	A redução da rotatividade fortalece o desenvolvimento da força de trabalho, mantendo o nível de profissionalização do pessoal.	Segundo Matos, Alves e Amorim (2023), a Lei nº 14.133/2021, nos incisos I e II do artigo 7º, é essencial para mitigar os riscos de designar profissionais inadequados em contratações públicas e para reduzir a rotatividade de pessoal. Essa legislação promove estabilidade na força de trabalho, o que é crucial para a eficiência e conformidade dos processos de contratação. Apesar de não ser uma solução perfeita, representa um avanço significativo na profissionalização das funções essenciais em contratações públicas, considerando as limitações do contexto legislativo e administrativo.

Quadro 4: Principais desafios para Implantação e desenvolvimento da GPC

(conclusão)

Desconhecimento dos Benefícios da GPC	"Muitos não percebem como a GPC pode otimizar nossos processos e resultados, o que torna difícil obter apoio para sua implantação".	O entendimento do pessoal da organização sobre a importância e os resultados dos benefícios da GPC se torna mais provável que se engajem e aceitem as mudanças necessárias.	Henklain et al (2016) destacam que um dos principais obstáculos na implementação da Gestão por Competências (GPC) é a falta de conhecimento, por parte de gestores e funcionários, sobre os impactos que a implantação do modelo pode ter na empresa. Eles também apontam o despreparo dos profissionais como um fator que dificulta a efetiva implementação da GPC.
--	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Principais sugestões para implantação e desenvolvimento da GPC

Nesse tópico destacam-se propostas essenciais para a efetivação da GPC, conforme percebido pelos entrevistados. Importante ressaltar que as sugestões apresentadas não pretendem ser exaustivas, mas sim representativas de um espectro de estratégias que podem ser exploradas para aprimorar a GPC na MB.

Quadro 5: Principais sugestões para implantação e desenvolvimento da GPC

(continua)

Categoria temática	Exemplo de Relato dos Entrevistados	Importância/Finalidade/Vantagens	Citações Indiretas Relacionadas
Seleção da Equipe	"O pessoal mais qualificado para permanecer nesses setores, atualmente, são os militares de especialidade AD (Administração), CL (Contabilidade) e ES (Escrevente). Como essas especialidades já lidam com assuntos específicos e são necessárias em outros setores, seria interessante criar ou estabelecer uma nova especialidade em licitações e contratos (LC). Dessa forma, a especialidade estaria necessariamente relacionada ao setor reduzindo as chances de movimentação dos militares por quesitos aleatórios, a não ser necessidade do serviço."	Uma equipe bem selecionada e especializada em contratações públicas contribui para a eficiência e eficácia dos processos.	Gramigna (2007) destaca a importância dos programas de seleção interna para valorizar os talentos já presentes na organização. Ela sugere que os processos seletivos se baseiem no desempenho dos candidatos, com entrevistas de feedback pós-seleção, visando garantir escolhas efetivas e alinhadas com as necessidades organizacionais.
Adestramentos Internos	"Elaboração de um Plano de Ação, com previsão de planejamento de adestramentos internos e mapeamento de competências."	A realização de treinamentos internos pode ser uma maneira eficaz de desenvolver as habilidades possíveis dentro da equipe atual.	O Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário, (BRASIL, 2016) ressalta o foco no desenvolvimento de instrutores internos para promover uma cultura de aprendizado contínuo, compartilhando conhecimento e habilidades dentro da organização.
Indicadores de Desempenho	"Realizar a avaliação de desempenho dos militares de forma efetiva e justa."	Os indicadores ajudam a identificar e valorizar as habilidades essenciais dentro da organização, oferecendo uma base para o desenvolvimento contínuo e aprimoramento das competências individuais e coletivas.	Gramigna (2007) sugere o uso de indicadores como expressão de liderança e habilidades de comunicação oral para avaliações de desempenho, contribuindo para o aprimoramento contínuo das competências.

Quadro 5: Principais sugestões para implantação e desenvolvimento da GPC

(conclusão)

<p>Envolvimento dos Colaboradores no Mapeamento</p>	<p>“Inclua os colaboradores do setor de obtenção no processo de mapeamento e redesenho de processos. A participação ativa dos membros da equipe promove a aceitação das mudanças e fornece insights valiosos sobre o funcionamento cotidiano.”</p>	<p>Essas medidas ajudam a garantir que todos os envolvidos compreendam e apoiem o processo de implementação da GPC, contribuindo para uma transição mais harmoniosa e efetiva para novas práticas e sistemas.</p>	<p>Em linha com essa abordagem, o "Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário" (BRASIL, 2016) destaca que antes de concretizar a constatação das competências, é aconselhável o envolvimento ativo desses profissionais. Para aumentar a sensibilização sobre a GPC, são recomendadas estratégias como envio de e-mails explicativos, divulgação em sites, afixação de banners em corredores do órgão e cursos sobre o tema.</p>
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Reconhece-se que a implantação e o desenvolvimento da GPC representam desafios complexos, particularmente quando consideramos o diversificado contexto das OM da MB. A implementação da GPC acarreta transformações significativas nas práticas de gestão de recursos humanos, cultura organizacional e processos internos. Portanto, é imperativo realizar uma análise criteriosa e compreender o contexto específico de cada OM antes de introduzir essa abordagem de forma abrupta.

Conforme destacado por um dos entrevistados: 'Considere uma abordagem gradual para a implementação. Comece com processos menos complexos ou áreas específicas e expanda progressivamente para abranger o conjunto completo de operações de obtenção.' Essa estratégia permite que a organização se adapte de forma progressiva à GPC, aprendendo com as experiências iniciais e ajustando as estratégias à medida que avança.

No cenário dos órgãos públicos, a introdução da GPC costuma ocorrer de forma faseada, com a participação ativa dos colaboradores e a adaptação às necessidades específicas de cada unidade organizacional, conforme exemplificado pelo 'Guia de Gestão por Competências' do Poder Judiciário (2016). Portanto, considerar as particularidades de cada OM e adotar uma abordagem gradual na implantação/ implementação da GPC são estratégias que podem auxiliar na superação dos desafios iniciais e estabelecer uma base sólida para a eficaz gestão de competências nas OM.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder quais são as principais competências a serem desenvolvidas pelos militares e servidores civis nos setores de obtenção da MB à luz da Lei nº 14.133/2021. Para tanto, o objetivo geral foi estabelecido com vistas a identificar e analisar as competências essenciais demandadas por esses profissionais, com o intuito de aprimorar a eficiência dos processos de aquisição governamental.

No que tange à determinação dos objetivos específicos, esta pesquisa buscou apontar os dispositivos legais relacionados à GPC, mapear as competências necessárias a serem desenvolvidas por militares e servidores civis, bem como identificar os desafios enfrentados na implementação da GPC nas OM.

Inicialmente, o trabalho ofereceu uma contextualização a respeito da Governança Pública e da NLCC, ressaltando a importância da eficiência e da modernização no setor público.

A abordagem qualitativa do estudo, que envolveu análises documentais e entrevistas com responsáveis dos setores de licitação e contratos da MB, proporcionou insights valiosos sobre o cenário atual de competências dentro da instituição.

A partir dos objetivos específicos, foram obtidas informações importantes, relacionadas ao mapeamento de, as quais abrangeram uma gama de habilidades técnicas, comportamentais e gerenciais, sob a perspectiva e experiência dos encarregados entrevistados.

Dentre as competências técnicas, foram especialmente notáveis o conhecimento profundo das legislações pertinentes a licitações e contratos, bem como a proficiência no manejo de sistemas eletrônicos relevantes. Em termos de habilidades comportamentais, o estudo ressaltou a importância do aprendizado contínuo e da capacidade organizacional. Por fim, no que tange às competências gerenciais, sobressaíram-se a capacidade administrativa e a habilidade de delegar tarefas, elementos-chave para uma gestão eficaz nos setores de obtenção.

As dificuldades encontradas para implantação da GPC incluíram desafios relacionados à cultura organizacional da MB, a resistência a mudanças e a necessidade de liderança efetiva, com vistas a promover a GPC. A pesquisa revelou a complexidade do processo de mapeamento de competências, destacando a importância de uma abordagem personalizada e adaptada às peculiaridades de cada OM.

A partir das contatações evidenciadas, entende-se que os objetivos específicos e, sobretudo, o objetivo geral, foram satisfeitos, na medida que este estudo contribuiu significativamente para a compreensão das competências necessárias, especialmente no contexto da nova legislação. As descobertas oferecem uma base para futuras iniciativas de capacitação e desenvolvimento, e os desafios identificados fornecem um caminho para ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da GPC na instituição. A implementação bem-sucedida da GPC na MB não só melhorará os processos de aquisição, mas também fortalecerá a eficiência e eficácia organizacional, alinhando-se aos objetivos estratégicos de longo prazo da instituição.

Por fim, o estudo fornece um caminho para futuras investigações, especialmente relacionadas à criação de uma especialidade nas escolas de formação da MB. Uma proposta seria desenvolver um programa específico em Licitações e Contratos (LC), visando aprofundar o conhecimento e as habilidades necessárias para a gestão eficiente de aquisições públicas. Essa especialização poderia abranger desde fundamentos jurídicos e administrativos até a operacionalização dos sistemas, além de técnicas avançadas de negociação, manuseio de Word e Excel, elaboração de documentação da fase interna, dentre outros.

Além da criação dessa especialidade, uma sugestão é a elaboração de um manual prático de implantação da GPC, inspirado no modelo do Conselho Nacional de Justiça. Este manual deveria detalhar o passo a passo para avançar na implementação da GPC na MB, com ênfase em aplicações práticas. Seria um guia para aprimorar a gestão de compras públicas, alinhando as operações da MB com as exigências e desafios contemporâneos.

NOTAS EXPLICATIVAS:

***SIGDEM** (Sistema de Gerenciamento de Documentos Eletrônicos da Marinha) - sistema que, dentre outras funções, permite a tramitação eletrônica dos processos de compras dentro das OM.

***SIASG** (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais) - sistema utilizado para a divulgação e a realização das licitações; emissão de notas de empenho; registro dos contratos administrativos; catalogação de materiais e serviços; cadastro de fornecedores.

***Compras.Gov.br** (Portal de Compras do Governo Federal) - instituído pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP, para disponibilizar, à sociedade, informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal, bem como permitir a realização de processos eletrônicos de aquisição.

***Painel de preços** - disponibiliza dados e informações de compras públicas homologadas no Compras.Gov.br, visando auxiliar os gestores públicos nas tomadas de decisões, dar transparência em relação aos preços praticados pela Administração Pública, além de estimular o controle social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 01, jan./mar., p. 8-15, São Paulo, 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 out 2023.

BRASIL. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD). **Gestão por competências passo a passo**: um guia de implementação. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: https://www.google.com/url?q=https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf&sa=D&source=docs&ust=1699836254143624&usg=AOvVaw2_VswQRHV6qQq4a0ELOZdl. Acesso em: 15 set. 2023.

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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 16 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 16 out. 2023.

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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 16 out. 2023

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 05 out. 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-102**: Normas sobre licitações, acordos e atos administrativos (NoLAN). 6ª rev. SGM, 2023.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências**: e gestão por conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

D'AMELIO, Marcia. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 81f. Dissertação (Pós-graduação em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HENKLAIN, Marcelo Henrique Oliveira, *et al.* Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.7, n. 1, p. 1441-1465, jan./jun., 2016.
- KALIL PIRES, Alexandre *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- MATOS, Marilene Carneiros; ALVES, Felipe Dalenogare; AMORIM, Rafael Amorim de (org.). **Nova Lei de Licitações e Contratos**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2023. 358 p.
- OLIVEIRA, José Mendes de; MARQUES, Paulo; CARVALHO, Renata. **Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro**. Brasília – DF: ENAP, 2021. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6795/1/Livro_Matriz%20de%20desenvolvimento%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20P%C3%ABlico_16.12.2021_compressed.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.
- PAZ, Luisa Magalhães Coelho Ávila. **Gestão de Competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. 67 f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- SILVA, ALEXANDRE MIRANDA DA. **A nova lei de licitações e os seus reflexos à administração pública**. 141 f. Monografia (Bacharel em Direito). – Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2023.
- SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, 9., 2004, Espanha. **Anais [...]**. Espanha, 2004. 20 p.

ANEXO A

Quadro 1: Síntese das Percepções dos Entrevistados sobre Competências, Desafios e Sugestões

(continua)

ORGANIZAÇÃO DE DADOS			
Questões	Codificações das perguntas	Unidades de registro das falas dos entrevistados	Número de ocorrências
4	Competências técnicas	Conhecer as legislações e dispositivos correlatos à Licitações e Contratos	8
		Domínio de sistemas	6
		Escrever de forma clara e objetiva	4
		Se expressar bem oralmente	4
		Dominar Word e Excel	2
		Operar o SIGDEM	2
		Mapear processos	1
		Realizar curso de pregoeiro	
		Realizar curso de agente da contratação	
		Realizar cursos de escolas de governo	
		Realizar curso básico de licitações e contratos	
5	Competências comportamentais	Buscar o aprendizado contínuo	5
		Ser organizado	5
		Ter zelo com a documentação	3
		Comunicar-se interpessoalmente	3
		Ser proativo nas tarefas	2
		Ser íntegro	2
		Ser cordial no trato com as pessoas	2
		Ter coragem	1
		Ser descortinado	
		Assumir riscos	
		Tomar decisões	
		Cooperar dentro do ambiente de trabalho	
		Ter capacidade de interpretação dos documentos	
		Ser criativo	
		Manter o controle emocional diante das pressões do dia a dia	
		Ter iniciativa	
		Ser dinâmico	
		Ser questionador	

Quadro 1: Síntese das Percepções dos Entrevistados sobre Competências, Desafios e Sugestões

(continua)

6	Competências gerenciais	Ter capacidade administrativa	6
		Delegar tarefas	4
		Ser organizado	4
		Ter habilidade para negociar	2
		Ter senso de análise	2
		Ser persuasivo	2
		Realizar uma gestão de pessoas adequada	1
		Ser capaz de ter uma visão sistêmica	
		Saber trabalhar em equipe	
		Ter um bom relacionamento com as pessoas	
		Gerenciar riscos	
7	Ações para desenvolvimento	Realização de cursos e capacitações	7
		Praticar as tarefas relacionadas à sua função	4
		Realizar adestramentos internos	2
		Ter contato com pessoas mais experientes	2
		Nova especialidade em Licitações e Contratos nos cursos de formação	2
		Contratação de cursos extra-MB	2
		Institucionalização da GPC pela Alta Administração Naval	1
		Dar Feedback sobre a atuação da pessoa na função	
		Realizar um rodízio de funções	
		Realizar avaliação contínua	
8	Desafios para implantação da GPC	Resistência a mudanças	2
		Falta de apoio do Comandante da OM	2
		Falta de interesse em aprender	2
		Cultura Organizacional rígida	2
		Alta rotatividade dos membros do setor	2
		Normatização da GPC pela Alta Administração Naval	2
		Dificuldade em encontrar perfis compatíveis com a área	2
		Desconhecimento dos benefícios da GPC	2
		Aplicar seletividade na distribuição dos membros do setor de obtenção (priorizar a especialidade dos membros que tenham mais afinidade com a área)	1
		Escassez de recursos	

Quadro 1: Síntese das Percepções dos Entrevistados sobre Competências, Desafios e Sugestões

(continua)

9	Sugestões para implantação da GPC	Seletividade na composição da equipe	5
		Realização de adestramentos internos	4
		Utilizar indicadores de desempenho para verificação da atuação dos membros	3
		Elaboração de um plano de ação com planejamento dos adestramentos e para mapeamento de competências	3
		Mapear competências	2
		Mapear processos atuais para identificar gargalos, pontos de melhoria	2
		Investimento em contratação de cursos extra-MB	2
		Incentivar o envolvimento dos colaboradores no mapeamento e redesenho	2
		Adaptação da Ordem Interna de forma a tratar sobre a GPC	1
		Apoio do comandante da OM para a implantação e implementação da GPC	
		Definir de forma clara os objetivos para a implantação da GPC	
		Implantar de forma gradual a GPC	
		Comunicar-se de forma clara e transparente sobre as mudanças, desafios e benefícios da GPC	
		Avaliar os riscos relacionados à implantação da GPC	
10	Desafios para desenvolvimento da GPC	Falta de apoio do comandante da OM	4
		Resistência à mudança por parte dos membros da organização	3
		Constantes movimentações dos militares	3
		Cultura Organizacional	2
		Desconhecimento sobre o tema GPC	1
		Manter o pessoal motivado	
		Compreensão de outros setores em relação às funções desempenhadas pelo setor de obtenção	
		Falta de métricas relacionadas aos resultados da GPC	
		Falta de pessoal como um todo na MB	

Quadro 1: Síntese das Percepções dos Entrevistados sobre Competências, Desafios e Sugestões

(conclusão)

11	Sugestões para desenvolvimento da GPC	Realizar adestramento contínuo	4
		Garantir que a liderança entenda a importância da GPC	4
		Mapear processos atuais	2
		Movimentar o pessoal de acordo como o perfil funcional de cada um	2
		Definir de forma clara os objetivos para o desenvolvimento da GPC	1
		Incentivar o envolvimento dos colaboradores no processo de implantação da GPC	
		Incluir o tema GPC nas listas de IAM	
		Realizar visitas em OMs consideradas modelo, avançadas na implantação do tema GPC	
		Implementara GPC de forma gradual	
		Criar nova especialidade nos cursos de formação que atenda a área de Licitações e Contratos	
		Utilizar indicadores de desempenho para verificação da atuação dos membros	
12	Informações adicionais	Nem todas as OM estão preparadas para a GPC, é importante avaliar e entender o contexto por trás de cada setor antes de implantar de forma abrupta a ferramenta	1

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO B

Olá! Eu sou o 1º Ten (IM) Natascha, oficial-aluna do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB). Gostaria que me ajudasse a responder esta entrevista que será de bastante relevância para realização de pesquisa para o meu trabalho de conclusão do Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais Intendentes (C-Ap-A-IM).

O tema principal é sobre a Gestão por competências na área de compras públicas da Marinha do Brasil, visando mapear as principais competências a serem desenvolvidas pelos militares e servidores civis que desempenham funções nos setores de obtenção da Marinha do Brasil à luz da Lei nº 14.133/2021, bem como identificar os principais desafios apontados pelos gestores (encarregados do Setor de Obtenção da MB), no que tange à implantação e ao desenvolvimento da Gestão por Competências nas OM.

Prometo que não tomarei muito tempo e que todas as informações aqui obtidas serão confidenciais! Para isso, preciso que leia com atenção o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e o envie assinado, juntamente de suas respostas.

Gostaria de agradecer sua participação, é de extrema importância para o andamento da pesquisa. Vamos começar?

1. Qual é a sua função no setor de obtenção da Marinha do Brasil (MB)?

R:

2. Há quanto tempo você atua na área de licitações e contratos?

R:

3. Quais são as principais atividades que você desempenha em sua função?

R:

4. Quais são as principais competências técnicas (competências que você desenvolve por meio de estudo das normas, cursos) que você acredita serem necessárias para o desempenho eficaz do setor de obtenção?

R:

5. Quais são as principais competências comportamentais (hábitos e atitudes adotadas pelos militares que contribuem para uma melhor desenvoltura na execução de sua tarefa) que você acredita serem necessárias para o desempenho eficaz do setor de obtenção?

R:

6. Quais são as principais competências gerenciais (voltadas para funções de liderança, supervisão e gestão) para o planejamento, organização e controle das atividades do setor de obtenção?

R:

7. Quais são as principais ações que você acredita serem necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias ao setor de obtenção?

R:

8. Quais são os principais desafios encontrados pelos gestores para a implantação da GPC (não há GPC na sua OM e você entende que os desafios para essa possível implantação são os detalhados abaixo)?

R:

9. Quais são as principais sugestões para a implantação da GPC no setor de obtenção?

R:

10. Quais são os principais desafios encontrados pelos gestores para o desenvolvimento da GPC (há a prática da GPC na sua OM, ainda que em estágio inicial, e você entende que os desafios para o seu desenvolvimento são os detalhados abaixo)?

R:

11. Quais são as principais sugestões para desenvolvimento progressivo da GPC no setor de obtenção?

R:

12. Você tem alguma outra informação que considere relevante para esta pesquisa?

R: