

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) FERNANDO ANTONIO DE AVELAR BRITTO LIMA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: a necessidade de capacitação dos Oficiais
do Corpo de Intendentes da Marinha para o desempenho das atividades de
compras públicas de inovação**

Rio de Janeiro

2023

CMG (IM) FERNANDO ANTONIO DE AVELAR BRITTO LIMA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: a necessidade de capacitação dos Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha para o desempenho das atividades de compras públicas de inovação

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do
Curso de Política e Estratégia Marítimas

Orientador: CMG (RM1) Daniel Daher
Rodrigues

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2023

Declaração de compromisso Antiplágio e contra o uso de software de Inteligência Artificial

Eu, **FERNANDO ANTONIO DE AVELAR BRITTO LIMA**, declaro que o documento intitulado **“GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DOS OFICIAIS DO CORPO DE INTENDENTES DA MARINHA PARA O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto aluno do Curso Política e Estratégia Marítimas 2023 na Escola de Guerra Naval, e que é um trabalho original, em que todas as contribuições estão corretamente identificadas em citações e nas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA DE GUERRA NAVAL (EGN), sendo vedado o uso comercial, a título de manutenção da gestão da produção científica da Marinha do Brasil. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da EGN.

Rio de Janeiro, 27 de novembro de 2023.

Selo de Assinatura

pelo gov.br

FERNANDO ANTONIO DE AVELAR BRITTO LIMA

Capitão de Mar e Guerra (IM)

Às minhas duas “Branquinhas”, Patrícia e
Valentina, vocês são a melhor parte dessa
minha aventura, chamada vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, o Capitão de Mar e Guerra (RM1) Daniel Daher Rodrigues, por ter compartilhado o seu conhecimento, na forma de valiosas orientações, que foram indispensáveis para a condução do trabalho. As suas recomendações, desde o início, na definição da abordagem a ser dada, foram fundamentais na construção do conhecimento.

Aos instrutores da Escola de Guerra Naval, parabênizo por tão elevado saber, e registro meu agradecimento, respeito e admiração.

Aos colegas da turma do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) - 2023, em especial ao Capitão de Mar e Guerra (IM) Gameleira, foi gratificante “aventurar-me no mundo do saber”, em tão qualificada companhia. Agradeço por todo apoio nessa jornada.

Agradeço ao meu pai, João Britto (em memória), a minha mãe, Maria de Lourdes, e aos meus irmãos, Izabel Christina, Anna Paula e João Carlos, por todos os ensinamentos de uma vida.

Agradeço à minha esposa, Patrícia, e a minha filha Valentina, pela contribuição valorosa na forma de apoio, motivação, sacrifício, encorajamento, suporte, carinho e afeto.

Por fim, agradeço ao nosso Pai Celestial, o nosso Criador, por ter colocado vocês duas (Patrícia e Valentina) na minha vida e por ter me proporcionado saúde para enfrentar e vencer mais esse desafio na minha carreira.

A intendência não comporta lances épicos, arrebatados ou impressionantes. Seu trabalho é anônimo e penoso, envolve mais suor e fadiga do que sangue.

- Januário João Del Re

Ten. Cel. In. EB

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar se os cursos de formação profissional e de desenvolvimento profissional da Marinha do Brasil estão provendo aos Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha as habilidades necessárias e as competências duráveis para o desempenho administrativo bem-sucedido nas áreas de compras públicas tradicionais e de compras públicas de inovação, atendendo ao papel esperado desses Oficiais pelas Organizações Militares. Na busca de subsídios para atender ao objetivo, realizou-se uma pesquisa investigativa em quatro currículos do Sistema de Ensino Naval, que foram comparados com os referenciais teóricos levantados na revisão da literatura, a fim de identificar possíveis lacunas entre o que preconiza a teoria estudada e o que apresenta a realidade observada. Ao final da pesquisa, foi possível identificar que há necessidade de uma capacitação complementar na área de compras públicas das empresas estatais, regidas pela Lei das Estatais, e na área de compras públicas de inovação, operadas sob a égide da Lei de Inovação, que deverá ocorrer na etapa da educação profissional denominada de treinamento.

Palavras-chave: capacitação; habilidades; competências; compras; inovação.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

1 -	Desenvolvimento da 1ª habilidade necessária ao administrador.....	25
2 -	Desenvolvimento da 2ª habilidade necessária ao administrador.....	26
3 -	Desenvolvimento da 3ª habilidade necessária ao administrador.....	28
4 -	Obtenção da 1ª competência durável do administrador.....	29
5 -	Obtenção da 2ª competência durável do administrador.....	30
6 -	Obtenção da 3ª competência durável do administrador.....	31
7 -	Obtenção da 4ª competência durável do administrador.....	32
8 -	Expectativa da organização em relação ao 1ª papel do administrador.....	33
9 -	Expectativa da organização em relação ao 2ª papel do administrador.....	33
10 -	Expectativa da organização em relação ao 3ª papel do administrador.....	34
11 -	Principal diploma legal de compras públicas tradicionais e OM impactadas.....	37
12 -	Principais diplomas legais de compras públicas de inovação e OM impactadas.	37
13 -	Temas relacionados com as compras públicas de inovação.....	40
14 -	Envolvimento da alta administração no tema sobre compras públicas.....	41
15 -	Lei da aprendizagem, intensidade.....	42
16 -	Lei da aprendizagem, frequência.....	42
17 -	Lei da aprendizagem, recentidade.....	43
18 -	Tópicos do Curso de Introdução às Compras Públicas de Inovação da Enap.....	47
19 -	Ciclo Escolar, 1º Ano Escolar, Ensino Básico.....	59
20 -	Ciclo Escolar, 2º Ano Escolar, Ensino Básico.....	60
21 -	Ciclo Escolar, 3º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional.....	60
22 -	Ciclo Escolar, 4º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional.....	61
23 -	Ciclo Escolar, 2ª Fase.....	61
24 -	Ciclo Pós Escolar, 3ª Fase.....	62
25 -	Curso de Formação de Oficiais (CFO) do CIAW.....	63
26 -	Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO).....	64
27 -	Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais (C-ApA-IM).	64
28 -	Ciclo Específico do C-ApA-IM.....	65
29 -	Comparação Teoria x Currículos - Habilidades Técnicas.....	68
30 -	Comparação Teoria x Currículos - Habilidades Humanas.....	71

31 -	Comparação Teoria x Currículos - Habilidades Conceituais.....	74
32 -	Comparação Teoria X Currículos - Compras Públicas.....	76
33 -	Proposta de Curso de Introdução às Compras Públicas de Inovação.....	77
34 -	Proposta final de Treinamento em compras públicas de inovação.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE -	Administração, Contabilidade e Economia
ABNT -	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Amazul -	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.
BONO -	Boletim de Ordens e Notícias
CA -	Corpo da Armada
CAIO -	Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais
CAM -	Corpo Auxiliar da Marinha
C-ApA-IM -	Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais
CCIMAR -	Centro de Controle Interno da Marinha
CeIM -	Centro de Intendência da Marinha
CeITMSP -	Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo
CEM -	Corpo de Engenheiros da Marinha
C-EMOI -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
CFA -	Conselho Federal de Administração
CFN -	Corpo de Fuzileiros Navais
CFO -	Curso de Formação de Oficiais
CGO -	Curso de Graduação de Oficiais da Escola Naval
CGU -	Controladoria-Geral da União
CH -	Carga Horária
CIANB -	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CIAW -	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM -	Corpo de Intendentes da Marinha
CM -	Comandante da Marinha
CMG -	Capitão de Mar e Guerra
COGESN -	Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento do Submarino com Propulsão Nuclear
ComImSup -	Comando Imediatamente Superior
C-PEM -	Curso de Política e Estratégia Marítimas
CRFB -	Constituição da República Federativa do Brasil

CSM -	Corpo de Saúde da Marinha
CT&I -	Ciência, Tecnologia e Inovação
CTMSP -	Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro
DA -	Documento Administrativo
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha
DCN -	Diretrizes Curriculares Nacionais
DGDNTM -	Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha
DGPM -	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DO -	Desenvolvimento Organizacional
EAD -	Ensino a Distância
EAO -	Estágio de Aplicação de Oficiais
EMGEPRON -	Empresa Gerencial de Projetos Navais
EN -	Escola Naval
Enap -	Escola Nacional de Administração Pública
EUA -	Estados Unidos da América
FA -	Forças Armadas
FAB -	Força Aérea Brasileira
GM -	Guarda-Marinha
GRH -	Gestão de Recursos Humanos
GSI -	Gerência de Sistemas de Intendência
HA -	Habilitação em Administração
ICT -	Instituição Científica e Tecnológica
IES -	Instituição de Educação Superior
IM -	Intendente da Marinha
MB -	Marinha do Brasil
MBA -	<i>Master Business Administration</i>
MP -	Medida Provisória
NEBrasil -	Navio-Escola "BRASIL"
NODAM -	Normas sobre Documentação Administrativa e Arquivamento na Marinha
ODS -	Órgão de Direção Setorial
OM -	Organização Militar
PESE -	Programa Estratégico de Sistemas Espaciais

PDS -	Plano de Direção Setorial
PNM -	Programa Nuclear da Marinha
PROSUB -	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
QC-CA -	Quadro Complementar do Corpo da Armada
QC-FN -	Quadro Complementar de Fuzileiros Navais
QC-IM -	Quadro Complementar de Intendentes da Marinha
RH -	Recursos Humanos
SAM -	Serviço Ativo da Marinha
SEN -	Sistema de Ensino Naval
T -	Quadro Técnico
TA -	Termo Aditivo
TCU -	Tribunal de Contas da União
TGA -	Teoria Geral da Administração
T&D -	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal
TMFT -	Tabela Mestre da Força de Trabalho
UFMG -	Universidade Federal de Minas Gerais
UG -	Unidade Gestora
UGE -	Unidade Gestora Executora
UGR -	Unidade Gestora Responsável
UO -	Unidade Organizacional
VAP -	Visita do Almirantado Programada
VIGM -	Viagem de Instrução de Guarda-Marinha
2º Ten -	Segundo-Tenente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA.....	24
2.1 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR.....	24
2.2 AS COMPETÊNCIAS DURÁVEIS.....	28
2.3 OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR.....	32
2.4 A ATIVIDADE DE COMPRAS.....	35
2.5 AS COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.....	37
2.6 O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RH).....	41
2.7 O CURRÍCULO DE REFERÊNCIA EM COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO.....	45
3 A REALIDADE DA MB.....	48
3.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS IM.....	59
3.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO QC-IM.....	62
3.3 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO CIM (CAIO).....	63
3.4 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO CIM (C-ApA-IM).....	64
4 ESTUDO COMPARATIVO.....	66
4.1 AS DELIMITAÇÕES INICIAIS.....	66
4.2 AS DELIMITAÇÕES FINAIS.....	67
4.3 OS RESULTADOS.....	68
4.4 A DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
5 CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO

No alvorecer do século XX, dois engenheiros, o estadunidense Frederick Winslow Taylor¹ e o europeu Henri Fayol², sem nunca terem se comunicado, pois eram separados geograficamente, um nos Estados Unidos da América (EUA) e o outro na França, comungavam, cada um com a sua ênfase, da mesma preocupação: o aumento da eficiência no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Taylor (1990), ao comentar em seu livro, *The Principles of Scientific Management*, publicado em 1911, a respeito das palavras de Teodoro Roosevelt, presidente dos EUA de 1901 a 1908, dirigidas aos governadores, na Casa Branca, sobre o problema de aumentar a eficiência nacional, sentenciou:

Nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias, até simples serventes. E agora, mais do que antes, a procura dos competentes excede a oferta. O que todos procuramos, entretanto, é o homem eficiente já formado; o homem que outros prepararam. Só entraremos, todavia, no caminho da eficiência nacional, quando compreendermos completamente que a nossa obrigação, como nosso interesse, está em cooperar sistematicamente no **treinamento e formação das pessoas**, em vez de tirar de outros, os homens que eles prepararam (TAYLOR, 1990, p. 21, grifo nosso).

Percebe-se que Taylor (1990) já advogava, no início do século passado, sobre a importância do treinamento e formação das pessoas *in company*³ para a aprendizagem organizacional.

Fayol, por sua vez, chegou a dedicar um capítulo inteiro de sua principal obra, *Administration Industrielle et Générale*, publicada em 1916, para a necessidade e possibilidade de ensino administrativo (FAYOL, 1990), além, dele mesmo, ter criado o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam, semanalmente, pessoas interessadas na administração.

1 Iniciou a chamada Escola da Administração Científica (CHIAVENATO, 2014).

2 Desenvolveu a chamada Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2014).

3 *In company*, termo originário da língua inglesa, que significa “em companhia”. É um modelo de capacitação voltado a empresas, realizado costumeiramente dentro delas, utilizando a sua própria estrutura para a qualificação dos colaboradores. Disponível em: <<https://fia.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2023.

Passados mais de 100 anos do nascimento da administração, como ciência social aplicada, hoje em dia, a Gestão de Recursos Humanos (GRH)⁴, tema desta Tese, possui a mesma preocupação que possuíam os teóricos da Abordagem Clássica da Administração, do início do século passado: aumentar o desempenho das pessoas nas Organizações⁵.

Essa preocupação citada está presente, nos dias atuais, nos processos básicos (subsistemas) da GRH (sistema) que, segundo Chiavenato (2015), são cinco, a saber: prover as pessoas, aplicar as pessoas, manter as pessoas, desenvolver as pessoas e monitorar as pessoas.

Conforme citado, um dos processos básicos da GRH é, justamente, o desenvolvimento de pessoas, que foi o assunto chave, tematizado, nesta pesquisa investigativa.

Mas qual o motivo pelo interesse no tema, GRH, para o desenvolvimento da pesquisa?

O motivo do interesse pelo tema escolhido e pela pesquisa desenvolvida deveu-se ao fato de que as aquisições para os programas estratégicos da Marinha do Brasil (MB), aí incluídos o Programa Nuclear da Marinha (PNM) e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), consomem um valor elevado de seu orçamento anual, em termos de volumes orçamentários e financeiros envolvidos.

Existe uma relação direta entre o volume de recursos orçamentários disponíveis, na forma de créditos provisionados em favor de uma Unidade Gestora (UG) ou de uma Organização Militar (OM) Centralizadora, e o número de processos administrativos de obtenção, as chamadas compras⁶ governamentais ou compras públicas, que são necessárias para viabilizar a execução financeira e orçamentária dos créditos que foram disponibilizados.

Percebe-se, com clareza, que, quanto mais créditos orçamentários e recursos financeiros forem disponibilizados em favor de uma UG e/ou de uma OM Centralizadora, maior a quantidade de compras públicas, de bens, serviços e sistemas, ou seja, de gastos a

4 Abreviatura de Gestão de Recursos Humanos utilizada por Chiavenato (2015).

5 Organização é uma entidade social composta de pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum (CHIAVENATO, 2014).

6 Entende-se pelo termo "compras", nesta Tese, como sendo as aquisições decorrentes de Processos Administrativos de obtenção, como licitações e afastamentos licitatórios, excluídas, assim, as compras efetuadas por dispensa de licitação, por baixo valor, as chamadas compras diretas.

serem realizados, que são necessárias para poderem viabilizar a execução orçamentária e financeira.

A constatação comentada acima aplica-se ao Setor de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) da MB, mais precisamente, ao Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo (CeITMSP), caso concreto, que será estudado, mais adiante, nesta pesquisa investigativa.

O CeITMSP é uma OM do Setor de CT&I, cuja a sua criação e ativação são comentadas, posteriormente, no terceiro capítulo desta Tese, sendo uma das UG da MB que executam um maior volume de créditos orçamentários e recursos financeiros num exercício financeiro ou ano fiscal.

Para se ter uma visão do tamanho do esforço logístico da tripulação dessa OM, em termos de compras públicas realizadas, ao longo dos dois primeiros anos de sua ativação, o CeITMSP concluiu mais de 2.900 processos de obtenção no País, incluindo as compras diretas, conforme descrito em sua Ordem do Dia⁷ nº 1, de 30 nov. 2022 (BRASIL, 2022e), disponível na secretaria da OM.

Esse aumento de gastos decorrentes, conforme comentaram Baily *et al.* (2010), tem aumentado a responsabilidade da área de compras e, conseqüentemente, dos compradores, aí incluídos os administradores e os Oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM).

Os Oficiais do CIM, que servem no CeITMSP, nas outras OM do Setor de CT&I, e nas demais OM da MB, precisam estar devidamente capacitados nas ferramentas e arcabouços jurídicos disponíveis de compras públicas, para assumirem essa responsabilidade e enfrentarem esse desafio.

⁷ Documento Administrativo (DA) declaratório previsto na SGM-105 (6ª revisão) - NORMAS SOBRE DOCUMENTAÇÃO ADMINISTRATIVA E ARQUIVAMENTO NA MARINHA (NODAM), mediante o qual o Comandante da Marinha (CM) e os Titulares de OM exaltam datas históricas ou fatos significativos. Essa Ordem do Dia, em lide, foi alusiva ao Segundo Aniversário de Ativação do CeITMSP .

Mas será que a capacitação⁸ fornecida pela MB aos Oficiais do CIM, que servem no Setor de CT&I, especificamente, permite que os mesmos adquiram o preparo necessário e obtenham a plena confiança para operarem as compras públicas de inovação?

De maneira simplificada e direta, esse foi o problema identificado, e a motivação para a pesquisa deveu-se a esse problema, que será ampliado, a seguir, na questão de estudo.

O problema em questão, foi formulado com a seguinte redação:

A capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM provê aos mesmos o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas tradicionais, mas não provê o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas das empresas estatais e as compras públicas de inovação.

A relevância da pesquisa está no fato de que a obtenção ou compra é uma atividade de importância estratégica considerável, que, segundo Ballou (2006), agrega valor de tempo (quando) e lugar (onde), ao bem e serviço, o que, por si só, já é de interesse da MB, pois os produtos, serviços e sistemas não tem valor, ao menos que estejam em poder das OM da MB, quando e onde elas pretendem consumi-los.

Adiciona-se, a isso, o fato de que, o desenvolvimento de competências⁹ é uma forma eficaz de agregar valor as pessoas, que, segundo Chiavenato (2010), é o maior patrimônio da organização, pensamento comungado¹⁰ pela MB, o que reforça, ainda mais, a relevância da pesquisa.

Soma-se, ainda, o fato de que, a educação profissional¹¹, desde os primeiros registros históricos da ciência administrativa, era uma fonte de inquietação dos teóricos da Abordagem

8 A definição de capacitação utilizada nessa pesquisa é a contida no dicionário Michaelis *on line*, qual seja, o ato ou efeito de capacitar (-se); habilitar-se. Assim, a capacitação nesta Tese, tem o significado de prover capacidade, no sentido de *capability*, e não, de *capacity*. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023. É relevante mencionar que *Capability* significa capacidade, aptidão, habilidade, enquanto *Capacity* significa capacidade; cubagem; volume; lotação; tonelagem (HOUAISS, 2008).

9 A definição de competência utilizada nessa pesquisa é a contida no dicionário Michaelis *on line*, qual seja, a aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto e sobre o qual é versado; conjunto de conhecimento; indivíduo com profundo conhecimento de determinado assunto. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

10 Um dos programas estratégicos da MB é: "Pessoal - Nosso Maior Patrimônio" Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/programas-estrategicos>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

11 Educação profissional é a educação, institucionalizada ou não, que visa o preparo das pessoas para a vida profissional (CHIAVENATO, 2015).

Clássica da Administração, Frederick Winslow Taylor (1990) e Henri Fayol (1990), sendo esse, um motivo relevante de atenção para o seu estudo.

Como pode-se perceber, foram identificados, pelo menos, três aspectos importantes que tornaram o assunto, capacitação dos Oficiais do CIM, relevante e estratégico para a MB.

Em razão da própria instituição, MB, desenvolver e atualizar programas visando a formação e o aperfeiçoamento de seus Oficiais do CIM, conforme consta do sítio do CIM, *web site* na Internet, *on line*¹² (BRASIL, 2002b), que apresenta o perfil do intendente atual, esta pesquisa investigativa, que trata da possibilidade de capacitação dos Oficiais do CIM, é, conseqüentemente, importante e relevante para a MB.

Dada a importância e relevância desse tema para a MB, a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) inseriu no seu PLANO DE DIREÇÃO SETORIAL (PDS) PESSOAL 2040 (BRASIL, 2021c), em seu capítulo três, PROGRAMA ESTRATÉGICO “PESSOAL - NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO”, o Subprograma de Aprimoramento da Capacitação (PROCAPACITAÇÃO), que será explicitado a seguir:

Contempla os projetos que têm como propósito desenvolver em nosso pessoal a capacidade de projetar, operar e manter os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, seus sistemas de combate e equipamentos, que serão empregados pela MB, **bem como preparar o pessoal responsável pelo apoio** aos meios do Poder Naval, suas tripulações e demais membros da Família Naval. Envolve a gestão do conhecimento, a infraestrutura e os processos utilizados pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) e pela Rede de Ensino de Pós-Graduação e Qualificação Especial da MB na formação e **aperfeiçoamento contínuo do nosso pessoal, contribuindo para o desenvolvimento da ciência e tecnologia na MB** (BRASIL, 2021c, grifo nosso).

A proposta de capacitação, ao final desta Tese, vai ao encontro do PROCAPACITAÇÃO, na medida em que propõe um aperfeiçoamento da capacitação dos Oficiais do CIM, para contribuir com o desenvolvimento da CT&I na MB.

Para o desenvolvimento da pesquisa investigativa e da estruturação científica, quanto a metodologia, empregou-se o *método comparativo*, utilizado para detectar o que existem de semelhanças entre os currículos dos cursos ministrados pela MB aos Oficiais do CIM e os

12 <https://www.marinha.mil.br/intendencia/carreira>.

referenciais teóricos sobre o tema, levantados na revisão da literatura e utilizados na pesquisa.

Conclui-se, com isso, na fase diagnóstica da Tese, que não existem lacunas na capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM para o desempenho administrativo bem-sucedido na área de compras públicas, em geral, as chamadas compras públicas tradicionais, mas existe na área de compras públicas das empresas estatais e na área de compras públicas de inovação.

Desses três tipos de compras citadas, dois tipos, as compras públicas tradicionais e as compras públicas de inovação, foram definidos na revisão da literatura, no segundo capítulo desta Tese, onde se procurou levantar o referencial teórico do trabalho.

Essa primeira fase da Tese, a fase diagnóstica, deu sustentação ao que foi proposto, na segunda fase da Tese, a fase prognóstico-prescritiva, onde foram apresentadas recomendações para a MB.

Para a fase da Tese prognóstico-prescritiva, tendo sido encontradas lacunas, foi proposta uma capacitação complementar aos Oficiais do CIM, na área de compras públicas, e foi proposto em que etapa da educação profissional a capacitação complementar deveria ocorrer, para suprir as possíveis lacunas identificadas. Essa proposição cumpriu a fase prognóstico-prescritiva da Tese.

Esse foi, de maneira simplificada, o propósito da pesquisa, que foi alcançado, após a sua conclusão. De forma mais detalhada, no desenvolvimento da pesquisa, revisou-se a capacitação dos Oficiais do CIM, nos três tipos de habilidades necessárias ao administrador, técnicas, humanas e conceituais, para o desempenho administrativo bem-sucedido em compras públicas.

É relevante mencionar que, em razão do grande número de ramos da administração, 41 ramos no total, conforme demonstrado na publicação do Conselho Federal de Administração (CFA), *web site* na Internet, *on line*¹³ (BRASIL, 2020), no que concerne às habilidades técnicas, foi necessária a delimitação em somente um ramo de atuação do

13 https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/Ramos_Administração-QR23.pdf.

administrador, tendo sido estudada a atividade, compra, pertencente ao seguimento da administração logística.

Nos trabalhos, priorizou-se a habilidade técnica, em detrimento das habilidades humanas e conceituais, revisando-se tanto as capacitações, fornecidas e necessárias, nas compras públicas de bens, serviços e sistemas tradicionais, quanto nas compras públicas de inovação. Tangenciou-se também as compras públicas conduzidas pelas empresas estatais.

Verificou-se, adicionalmente, se os Oficiais do CIM estão obtendo as chamadas competências duráveis que, segundo Chiavenato (2014), são o conhecimento, a perspectiva, o julgamento e a atitude necessários para que as habilidades sejam postas em ação, com êxito.

Com isso, a questão de estudo¹⁴ que a pesquisa se propôs a responder foi:

A capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM provê aos mesmos o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas das empresas estatais e as compras públicas de inovação?

A hipótese¹⁵ levantada foi a seguinte:

Será necessário, durante a educação profissional, nas etapas de desenvolvimento profissional e treinamento, fornecer uma capacitação aos Oficiais do CIM, a fim de prover os conhecimentos em compras públicas das empresas estatais e em compras públicas de inovação.

O tipo da pesquisa realizada, conforme dito, foi pelo *método comparativo*. Foram elaborados quadros de apoio para abordar as duas realidades, a do referencial teórico estudado na revisão da literatura e a realidade levantada da MB, que serviram de parâmetros para o *método comparativo*.

Com base nesses quadros de apoio, comparou-se as disciplinas dos currículos dos cursos da MB, que foram objetos de estudo, com o referencial teórico, composto pelas publicações acadêmicas, pelo currículo de curso de referência em compras públicas de inovação, pelo sítio do CIM, *web site* na Internet, *on line* (BRASIL, 2002b), e pela Jornada de

14 A questão de pesquisa difere de seu objetivo geral por ser uma pergunta, que será respondida por meio da pesquisa (FRANÇA e VASCONCELLOS, 2007).

15 A hipótese é a resposta **SEM** a pesquisa (FRANÇA e VASCONCELLOS, 2007).

Compras Públicas de Inovação, *web site* na Internet, *on line*¹⁶ (BRASIL, 2022d), do Tribunal de Contas da União (TCU).

As disciplinas dos currículos em vigor que foram estudadas são: as do Curso de Graduação de Oficiais (CGO) (BRASIL, 2022c), da Escola Naval (EN) e as do Curso de Formação de Oficiais (CFO) e Estágio de Aplicação de Oficiais (EAO) (BRASIL, 2022b), do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), ambos currículos atuais e em vigor pertencentes à etapa da educação profissional denominada de formação profissional.

Da etapa da educação profissional, denominada de desenvolvimento profissional, foram estudadas as disciplinas do currículo atual e em vigor do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO) (BRASIL, 2023a) e as disciplinas do currículo atual e em vigor do Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais (C-ApA-IM) (BRASIL, 2022a), ambos do Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB).

Verifica-se se há lacunas na formação profissional e no desenvolvimento profissional dos Oficiais do CIM, qual a capacitação complementar necessária para suprir as lacunas eventualmente identificadas, e em que fase da educação profissional essa capacitação deveria ser fornecida.

Sobre a metodologia da pesquisa, com o apoio de um sítio, *web site* na Internet, *on line*¹⁷, vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), foi traçado o delineamento da pesquisa.

Conforme os tipos de pesquisa presentes no sítio da UFMG, a pesquisa, quanto aos objetivos, foi *descritiva* e *exploratória*, quanto aos procedimentos, foi *bibliográfica*, seguida de uma pesquisa *documental* e, quanto à abordagem, a pesquisa foi *qualitativa*.

A *pesquisa descritiva* foi utilizada para descrever, no terceiro capítulo, a realidade da MB, ou seja, as disciplinas presentes nos currículos dos cursos, ministradas pela MB aos Oficiais do CIM, que foram definidos como objetos de estudo.

Confronta-se a hipótese e observa-se a realidade da MB, para obter as respostas necessárias para proceder com uma análise.

16 <https://portal.tcu.gov.br/jornada-de-compras-publicas-de-inovacao.htm>.

17 <https://biblio.direito.ufmg.br>.

Os currículos dos cursos do SEN escolhidos, acrescidos do currículo do Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, da Enap, e do compêndio da Jornada de Compras Públicas de Inovação, foram utilizados para a realização da pesquisa pelo método comparativo.

Já a *pesquisa exploratória* buscou obter uma maior familiaridade com o problema formulado. Envolveu um levantamento bibliográfico, visando situar o assunto pesquisado na literatura acadêmica sobre o tema, para então aprofundar a questão sobre se a MB está fornecendo as habilidades necessárias e as competências duráveis ao Oficiais do CIM, em especial, se os Oficiais do CeITMSP estão sendo providos das habilidades técnicas em compras públicas das empresas estatais e de inovação.

A *pesquisa bibliográfica* utilizou referenciais teóricos, ou seja, materiais já elaborados e publicados, como livros acadêmicos e publicações presentes no *web site*, na Internet, do CFA. Já a *pesquisa documental* utilizou as fontes primárias, que ainda não haviam sido tratadas cientificamente, como leis não comentadas e os currículos dos cursos do SEN, que foram objetos de estudo.

Por fim, a pesquisa foi *qualitativa*, pois estudou aspectos subjetivos da capacitação de pessoal em compras públicas, disponíveis nos currículos dos cursos do SEN que foram os objetos de estudo.

Os objetos de estudo foram os quatro currículos do SEN que foram escolhidos para a pesquisa. Estes objetos de estudo foram comparados com o referencial teórico, levantado na revisão da literatura, que mencionava quais as disciplinas que fornecem as habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo bem-sucedido na área de compras públicas, tradicionais e de inovação e com o currículo do Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, da Enap.

A análise e a interpretação dos dados, realizadas com o uso das tabelas de apoio produzidas na apuração, consistiu em verificar, qualitativamente, se os currículos dos cursos forneciam as habilidades necessárias ao administrador e aos Oficiais do CIM e as competências duráveis para o desempenho administrativo bem-sucedido na área de

compras públicas tradicionais, compras públicas das estatais e de compras públicas de inovação.

Definiu-se que o método comparativo não iria se limitar a comparar os currículos dos cursos escolhidos como objeto de estudo, com o Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, da Enap. Como já mencionado, o método comparativo passou a comparar os currículos dos cursos estudados, com os referenciais teóricos levantados durante a revisão da literatura, para verificar se a MB estava fornecendo aos Oficiais do CIM as habilidades e competências previstas nas publicações acadêmicas.

Estabeleceu-se paralelos entre os objetos de estudo, que foram os currículos dos cursos investigados, e o que discorre a literatura sobre o assunto, para analisar as semelhanças e, com isso, comprovar ou refutar a hipótese da pesquisa.

Quanto às considerações parciais dos capítulos, no primeiro capítulo, introdução, é demonstrado qual é o problema a ser pesquisado, bem como, conforme preconiza França e Vasconcellos (2007), é fornecida uma visão global, abrangente e contextualizada da pesquisa realizada.

No segundo capítulo busca-se revisar a literatura, a fim de encontrar os referenciais teóricos que serviram de base comparativa, na aplicação da metodologia.

No terceiro capítulo, a realidade da MB, descreve-se a realidade levantada da MB a respeito de seus currículos dos cursos vigentes, fazendo-se também, uma contextualização do tema e a apresentação do caso concreto estudado.

No quarto capítulo, estudo comparativo, realiza-se o estudo comparativo entre o referencial teórico e a realidade da MB, descrevendo-se a capacitação complementar necessária para suprir as lacunas encontradas, apontando-se em que fase da educação profissional ela deve ocorrer. Nesse capítulo, descreve-se o resultado da pesquisa e a discussão do resultado.

É relevante mencionar que a capacitação proposta no quarto capítulo aplica-se aos Oficiais do CIM que forem servir no CeITMSP, sendo que, por “arrasto¹⁸”, entende-se que a

18 O termo “arrasto” nesta Tese foi utilizado para mencionar que a capacitação que foi estudada e proposta, nesta pesquisa investigativa, para ser aplicada aos Oficiais do CIM que servem no CeITMSP, pode ser aplicada para os Oficiais do CIM que servem nas outras OM de CT&I.

capacitação proposta pode ser aplicada aos demais Oficiais do CIM das OM de CT&I e das OM da MB de outros Setores.

No quinto capítulo, conclusão, fez-se a conclusão da pesquisa, apresentando-se a resposta do problema da questão de estudo e a possibilidade de estudos futuros.

A seguir inicia-se a revisão da literatura para a apresentação do referencial teórico que embasou a pesquisa investigativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Descreve-se, a partir de agora, o embasamento científico da pesquisa, que servirá de critério ou parâmetro de comparação para o método comparativo a ser desenvolvido no quarto capítulo desta Tese.

2.1 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

Nos dias de hoje, nessa época de complexidades, mudanças e incertezas, que a *U. S. Army War College* denominou, em seus estudos, de “Mundo VUCA¹⁹”, para Chiavenato (2014), a administração destaca-se como uma área do conhecimento científico também repleta de complexidades e desafios.

Ainda segundo o mesmo autor, as atividades do administrador²⁰, e dos Oficiais do CIM, consistem em definir estratégias, efetuar diagnósticos de situações, dimensionar os recursos disponíveis e planejar as suas aplicações, na busca da solução de problemas.

Porém, Chiavenato (2014) observa que o profissional de administração não é julgado pelo que sabe da sua especialidade, mas sim, pelo modo como desempenha o seu trabalho. O mesmo aplica-se aos Oficiais do CIM.

Levitt (1974), ao referir-se sobre o administrador profissional, explica que, enquanto um químico ou um físico são considerados profissionais porque possuem conhecimentos técnicos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador.

19 O termo VUCA é um acrônimo das palavras inglesas *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity* (em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) e foi empregado pela *U. S. Army War College*, na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria e vem sendo utilizado desde então por empresas, organizações, governos e instituições de ensino para descrever de maneira geral diferentes cenários desafiadores e complexos. Disponível em: <<https://ahec.armywarcollege.edu/index.cfm>> Acesso em: 25 mar. 2023.

20 No dicionário Michaelis *on line* os termos gestão e gerir são explicados como o ato de administrar. Como os Oficiais do CIM são, durante a carreira, gestores, por esse motivo, no estudo, considerou-se que as habilidades necessárias ao administrador, aplicam-se aos Oficiais do CIM, ressalvando-se que os Oficiais do CIM possuem outras habilidades, relacionadas com a atividade estritamente militar, que não foram objetos deste estudo. Por isso, em algumas partes da pesquisa, utilizou-se o termo administradores referindo-se, como sinônimo, aos Oficiais do CIM, por ambos, administradores e Oficiais do CIM, serem gestores. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 25 mar. 2023.

Esse mesmo autor aponta que o conhecimento de sua especialidade é somente um dos aspectos na avaliação da competência profissional do administrador.

O administrador também é avaliado pelas habilidades que possui e como ele aplica essas habilidades. Para Baily *et. al.* (2010, p. 434), “[...] as habilidades são as condições necessárias para o desempenho da função”. Katz (1955) definiu essas habilidades como as habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo bem-sucedido.

Os três tipos de habilidades, que segundo Katz (1955), são importantes para o desempenho administrativo ser bem-sucedido, nessa época de complexidades, mudanças e incertezas, são: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais.

Sobre as habilidades técnicas, Katz (1955) discorreu que envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução das técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos para realizá-lo. Como exemplo de habilidades técnicas, apresentam-se as habilidades em contabilidade, em computação, em engenharia, em administração, em Intendência e em compras públicas.

Antes de prosseguir com a revisão da literatura, nesse ponto, é importante mencionar que nesse capítulo foram elaborados vários quadros de apoio, que foram utilizados na pesquisa comparativa, realizada no quarto capítulo desta pesquisa investigativa.

Nesses quadros de apoio elaborados, identificou-se os elementos que puderam ser comparados com outros, ou seja, os critérios ou parâmetros de comparação, para formular as conclusões finais.

No QUADRO 1, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento das habilidades técnicas, sendo essas, um critério ou parâmetro de comparação futura:

QUADRO 1
Desenvolvimento da 1ª habilidade necessária ao administrador

Habilidades Técnicas	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> O uso de conhecimento especializado. <p>Obs.: no caso desta pesquisa investigativa, a habilidade técnica está relacionada com a atividade de suporte à logística denominada de “Compras”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Do aprendizado de uma profissão, durante toda a educação profissional, formação profissional, desenvolvimento profissional e treinamento.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se que as habilidades técnicas são providas durante toda a educação profissional, desde a formação profissional, passando pelo desenvolvimento profissional, até o treinamento.

A segunda habilidade necessária ao administrador para o desempenho administrativo ser bem-sucedido na atividade de compras públicas é a habilidade humana, que consiste na liderança e na capacidade de trabalhar com pessoas.

As habilidades humanas, segundo Katz (1955), estão relacionadas ao trabalho com pessoas, e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve o administrador possuir a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. Para esse mesmo autor, são aspectos típicos de habilidades humanas saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

A necessidade dessa habilidade está expressa no entendimento dos autores Monte Alto; Pinheiro e Alves (2009), que discorreram que o comprador precisa saber explorar os conhecimentos da área técnica da organização, da área financeira da organização e do assessoramento jurídico para o desempenho da sua atividade, ou seja, ele precisa do relacionamento interpessoal para interagir com os outros atores da organização.

No QUADRO 2, abaixo, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento das habilidades humanas, que envolvem trabalhar em equipe e exercer a liderança:

QUADRO 2
Desenvolvimento da 2ª habilidade necessária ao administrador

Habilidades Humanas	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em equipe. • Exercer a Liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. • Repetição durante toda as etapas da educação profissional, desde a formação profissional, passando pelo desenvolvimento profissional, até o treinamento.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Por fim, a terceira habilidade do administrador necessária para o desempenho administrativo ser bem-sucedido, é a habilidade conceitual.

Para Katz (1955), as habilidades conceituais envolvem a visão da organização ou de uma Unidade Organizacional (UO) como um todo. Envolvem, também, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Para esse mesmo autor, um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização e suas interligações e interações com o ambiente e com as mudanças.

Ainda segundo Katz (1955), as habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, o raciocínio, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução para os problemas.

Conforme Monte Alto; Pinheiro e Alves (2009), a percepção da totalidade da organização é uma exigência para a atividade dos compradores. Isso é obtido por meio da habilidade conceitual.

Segundo Chiavenato (2014), a combinação dessas três habilidades, técnicas, humanas e conceituais, é importante para o desempenho profissional do administrador ser bem-sucedido.

Para esse mesmo autor, a habilidade conceitual se desenvolve por meio do ensino da Teoria Geral da Administração (TGA), além de outras disciplinas, ou seja, a habilidade conceitual não é só provida pela TGA, mas essa disciplina se dispõe a desenvolver essa habilidade, conforme percebe-se a seguir:

A TGA se dispõe a desenvolver a **habilidade conceitual**, embora não deixe de lado as habilidades humanas e técnicas. Em outros termos, propõe-se a desenvolver a **capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e considerar soluções e inovações na organização** (CHIAVENATO, 2014, p. 4, grifo nosso).

A TGA, segundo Chiavenato (2014), é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas, empresas, ou nas organizações não lucrativas, como nas Forças Armadas (FA) ou na MB, por exemplo. A TGA trata do estudo da administração das organizações.

No QUADRO 3, a seguir, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento das habilidades conceituais:

QUADRO 3
Desenvolvimento da 3ª habilidade necessária ao administrador

Habilidades Conceituais	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • O pensamento. • O raciocínio. • O diagnóstico das situações. • A formulação de alternativas de solução para os problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da disciplina TGA, entre outras disciplinas.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Contudo, Chiavenato (2014) alerta que essas habilidades requerem certas competências pessoais para se obter êxito. A seguir, apresenta-se as competências duráveis que devem ser obtidas pelos administradores, em complemento às habilidades necessárias do administrador para o desempenho administrativo ser bem-sucedido.

2.2 AS COMPETÊNCIAS DURÁVEIS

Chiavenato (2014) observou que nessa época de complexidades, mudanças e incertezas, a aquisição de uma nova competência necessária significa, quase sempre, o abandono de outra que se tornou o que ele chamou, de “velha e ultrapassada”. Competências que eram essenciais em determinado momento, em outro, passaram a ser esquecidas nos “escaninhos da história”.

Para Chiavenato (2014, p. 4), “[...] o segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que, mesmo em tempo de rápida mudança, não se tornam descartáveis nem obsoletas”. Para ele, o administrador, para ser bem-sucedido profissionalmente, precisa desenvolver quatro competências duráveis, sendo a primeira denominada de conhecimento.

É necessário um aprendizado constante nas compras públicas, a fim de obter a competência durável denominada de conhecimento, pois, conforme Chiavenato (2014), o

administrador deve reciclar-se continuamente para não se tornar obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos.

Sobre a competência durável, conhecimento, Chiavenato (2014, p. 4) definiu como “[...] todo acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade”. Para esse mesmo autor, o conhecimento se diversifica a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior.

De uma forma simplificada, entende-se que o conhecimento é toda a capacitação que o administrador ou o Oficial do CIM recebeu, assimilou e internalizou a respeito de sua especialidade e que deve ser reciclado continuamente para não se tornar obsoleto e ultrapassado.

Para Baily *et. al.* (2010), o conhecimento compreende as coisas que as pessoas precisam saber para exercer tarefas específicas. O conhecimento inclui a educação específica em geral e o conhecimento específico do trabalho.

Percebe-se que, a exemplo das habilidades técnicas, a competência durável, conhecimento, também é provida durante toda a educação profissional do administrador, desde a formação profissional, passando pelo desenvolvimento profissional, até o treinamento.

No QUADRO 4, abaixo, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento da 1ª competência durável, denominada de conhecimento:

QUADRO 4
Obtenção da 1ª competência durável

Conhecimento (contribui com a obtenção das habilidades técnicas)	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialização - contribui com a obtenção das <u>habilidades técnicas</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Do aprendizado constante de uma profissão. • Aprimora-se por meio da Reciclagem.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Chiavenato (2014) discorre que o conhecimento é necessário e fundamental, mas não é suficiente para o sucesso profissional, pois ele precisa ser adicionado a duas outras competências duráveis: perspectiva e atitude.

Para Katz (1955) o administrador precisa ter a capacidade de transformar conhecimento em ação, que resulta em um desempenho desejado. Isso é feito por meio da competência durável, perspectiva, que é a segunda competência durável. Katz (1955, p. 5) definiu a competência durável, perspectiva, como a “[...] capacidade de colocar o conhecimento em ação”.

O mesmo autor discorre que a competência durável, perspectiva, é saber transformar a teoria em ações práticas, aplicando o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas.

Perspectiva é a habilidade que o administrador deve possuir de colocar as ideias abstratas que estão na sua mente em ação, sem precisar perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades. Assim, ele terá autonomia e independência para fazê-lo, pois possui confiança no seu conhecimento.

No QUADRO 5, a seguir, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento da 2ª competência durável:

QUADRO 5
Obtenção da 2ª competência durável

Perspectiva: contribui com a obtenção das habilidades humanas e das habilidades conceituais	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de colocar conhecimento em ação, como o gerenciamento de um Setor - contribui com a obtenção das <u>habilidades humanas</u>. • Capacidade de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras - contribui com a obtenção das <u>habilidades conceituais</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da disciplina Liderança, para contribuir com a obtenção das habilidades humanas. • Trabalhos em grupo, para contribuir com a obtenção das habilidades humanas. • Da disciplina TGA, entre outras disciplinas, para contribuir com obtenção das habilidades conceituais.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se que enquanto a competência durável, conhecimento, contribui para a obtenção das habilidades técnicas, a competência durável, perspectiva, contribui para a obtenção das habilidades humanas e obtenção das habilidades conceituais.

A terceira competência durável estudada é o julgamento. Sobre ela, Chiavenato (2014, p. 5) discorreu que “[...] o administrador precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informações suficientes para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar

com equilíbrio e definir prioridades”. A competência durável, julgamento, é fundamental para o administrador ou o Oficial do CIM tomar decisões.

No QUADRO 6, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento da 3ª competência durável:

QUADRO 6
Obtenção da 3ª competência durável

Julgamento: contribui com a obtenção das habilidades conceituais	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
• Analisar e avaliar a situação - contribui com a obtenção das habilidades conceituais .	• Da disciplina TGA , entre outras disciplinas.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se, como visto, que a competência durável conhecimento contribui para a obtenção das habilidades técnicas, a competência durável perspectiva contribui para a obtenção das habilidades humanas e obtenção das habilidades conceituais, e a competência durável julgamento contribui para a obtenção das habilidades conceituais.

A quarta e última competência durável é a atitude²¹. Chiavenato (2014, p. 5) definiu atitude como o “[...] comportamento pessoal do administrador diante de situações com que se defronta no seu trabalho”. Representa o estilo pessoal do administrador de fazer as coisas acontecerem, liderar, motivar, comunicar e levar as coisas para a frente.

Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e convencê-las. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do *status quo* (CHIAVENATO, 2014).

Percebe-se, por fim, que enquanto a competência durável, conhecimento, contribui para a obtenção das habilidades técnicas, a competência durável, perspectiva, contribui para a obtenção das habilidades humanas e obtenção das habilidades conceituais, a competência

21 Opiniões e crenças (BAILY *et al.*, 2010).

durável, julgamento, contribui para a obtenção das habilidades conceituais, a competência durável, atitude, por sua vez, contribui com a obtenção das habilidades humanas.

Para Chiavenato (2014), dessas competências duráveis, a mais importante para o administrador é, justamente, a atitude. O administrador precisa ser um agente de mudança de mentalidade, de cultura e de processos. Seu principal produto é a inovação. Para Baily *et. al.* (2010), a atitude envolve a forma e o espírito com os quais o trabalho é abordado.

No QUADRO 7, a seguir, apresenta-se a necessidade de desenvolvimento da 4ª competência durável, atitude:

QUADRO 7
Obtenção da 4ª competência durável

Atitude: contribui com a obtenção das habilidades humanas	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • A maneira de liderar, motivar, comunicar e levar as coisas para a frente - contribui com a obtenção das <u>habilidades humanas</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplinas que desenvolvam a habilidade de trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. • Da disciplina de Liderança.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Após entender-se o que são as habilidades do administrador e as suas competências duráveis, passa-se a examinar o que a teoria da administração discorre sobre o que a organização espera do administrador. Quais os papéis que a organização espera do administrador.

2.3 OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR

Mintzberg (1973) identifica 10 papéis²² específicos do administrador, que dividiu em três categorias distintas: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios.

Para o autor acima, os papéis interpessoais representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas do administrador. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados” (MINTZBERG, 1973).

²² Por papel entende-se o conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa (MINTZBERG, 1973).

No QUADRO 8, apresenta-se a expectativa da organização em relação a 1ª categoria de papel (perfil) e qual a capacitação necessária para atender às expectativas da organização:

QUADRO 8
Expectativa da organização em relação ao 1ª papel do administrador

Papéis Interpessoais: relacionados com as habilidades humanas	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Relações com outras pessoas - relacionadas com as <u>habilidades humanas</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. • Da disciplina Liderança.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se que os papéis interpessoais estão relacionados com as habilidades humanas.

A segunda categoria de papéis identificada por Mintzberg (1973) é o papel informacional. Para esse autor, esses papéis descrevem as atividades do administrador para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador (Oficial do CIM) intercambiam e processam as informações.

No QUADRO 9, apresenta-se a expectativa da organização em relação à 2ª categoria de papel e qual a capacitação necessária para atender às expectativas da organização:

QUADRO 9
Expectativa da organização em relação ao 2ª papel do administrador

Papéis Informacionais: relacionados com as habilidades humanas	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Relações com outras pessoas - relacionadas com as <u>habilidades humanas</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. • Da disciplina Liderança.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se que os papéis informacionais e os papéis interpessoais estão relacionados com as habilidades humanas.

A terceira categoria de papéis identificada por Mintzberg (1973) é o papel decisório, que envolve eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha,

requerendo tanto as habilidades humanas como as habilidades conceituais. Os papéis decisórios mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

No QUADRO 10, apresenta-se a expectativa da organização em relação a 3ª categoria de papel e qual a capacitação necessária para atender às expectativas da organização:

QUADRO 10
Expectativa da organização em relação ao 3º papel do administrador

Papéis decisórios: relacionados com as habilidades humanas e as habilidades conceituais	
Envolvem:	Adquire-se por meio:
<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão - relacionados com as <u>habilidades humanas</u> e com as <u>habilidades conceituais</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> • De disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas, para contribuir com a obtenção das habilidades humanas. • Da disciplina Liderança, para contribuir com a obtenção das habilidades humanas. • Da disciplina TGA, entre outras disciplinas (para adquirir a capacidade de contribuir com a obtenção das habilidades conceituais).

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Percebe-se que os papéis decisórios estão relacionados às habilidades humanas e habilidades conceituais.

O desenvolvimento das habilidades necessárias ao administrador e a obtenção das competências duráveis concorrem para o atendimento das expectativas da organização em relação às três categorias de papéis, perfis esperados do administrador, interpessoais, informacionais e decisórios.

A questão dos papéis esperados pela organização em relação ao administrador é um tema de suma importância, tanto que as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Administração, *web site, on line*²³, normatizam o que as Instituições de Ensino Superior (IES) devem observar, na organização, no desenvolvimento e na avaliação do curso de administração, no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País.

Em seu art. 2º, que trata do perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração, a DCN normatiza às IES que o perfil do administrador deve expressar um

²³ <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-V3-Web.pdf>.

conjunto coerente e integrado de conteúdos, de saber - conhecimentos, competências (saber fazer), habilidades, de saber fazer bem e atitudes, de querer fazer.

Mesmo a EN, o CIAW e o CIANB não sendo IES que organizam Cursos de Graduação em Administração, os egressos dos cursos dessas OM de ensino também devem expressar uma conjunto de conteúdos, habilidades, competências e atitudes, que, em resumo, são as habilidades necessárias ao administrador, as suas competências duráveis e os seus papéis esperados.

A partir desse ponto, passa-se a demonstrar a revisão da literatura sobre a atividade de compras públicas, propriamente dita, que foi a habilidade técnica delimitada para estudo, nesta pesquisa investigativa.

2.4 A ATIVIDADE DE COMPRAS

As compras públicas são regidas, atualmente, pela Lei nº 14.133/2021, “Nova lei de licitações e contratos administrativos” (BRASIL, 2021a) e pela Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993, que “Regulamenta o art. 37, inciso XXI²⁴, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências” (BRASIL, 1993), ainda em vigor, que foi parcialmente revogada²⁵, podendo ser utilizada até 29 dez. 2023.

A Lei nº 10.520, de 17 jul. 2002, que “Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências” (BRASIL, 2002a), também foi revogada parcialmente pela Lei nº 14.133/2021.

Sobre a transição de uma Lei de licitações e contratos administrativos para a outra, serão efetuadas considerações mais adiante. Nesse ponto, comenta-se sobre a complexidade das compras públicas na atualidade.

24 O art. 37, inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), disciplina as contratações pela administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <<https://www.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

25 Pode-se falar em revogação “parcial”, pois a nova Lei possui dispositivos que permitem que os contratos assinados sob a égide da Lei nº 8.666/1993, tenham os seus Termos Aditivos (TA) redigidos pela mesma lei.

Para Baily *et al.* (2010), a tecnologia, e a complexidade a ela associada, obriga aos compradores a obter a maior parte de seus insumos de fornecedores mais especializados, associados a tecnologias complexas e avançadas.

Segundo o mesmo autor citado, a busca de maior eficiência do setor público tem exigido maior responsabilidade da área de compras, sendo as compras complexas, que envolvem tecnologia, desenvolvimento e inovação, um grande desafio.

Baily *et al.* (2010) discorrem que a atividade de obtenção ou compra é importante e estratégica quando a organização gastar um valor elevado de seu orçamento na aquisição dos bens, serviços e sistemas necessários. É o que ocorre nos programas estratégicos da MB, como, por exemplo, o PNM e o PROSUB.

Baily *et al.* (2010) perceberam que a tecnologia e a inovação vêm impondo desafios às organizações. A progressão tecnológica e o ritmo da mudança, que tem acelerado no decorrer dos anos, exigem que a função obtenção esteja ativamente envolvida.

Segundo o mesmo autor, a atividade de compras exige administradores dotados de grande potencial nas organizações. Por isso, Baily *et al.* (2010, p. 94) perceberam que “a atividade de compras e suprimentos está recebendo mais atenção da alta administração e de acadêmicos”.

Para as compras complexas há, no arcabouço jurídico brasileiro, alternativas legais para proporcionar uma maior celeridade ao processo, como, por exemplo, o Novo Marco Legal da CT&I.

O Novo Marco Legal da CT&I é a Lei nº 10.973, de 2 dez. 2004 (a Lei de Inovação) (BRASIL, 2004), modificada pela Lei nº 13.243, de 11 jan. 2016 (BRASIL, 2016a), e regulamentada pelo Decreto nº 9.283 de 7 fev. 2018 (BRASIL, 2018).

Esse marco legal favorece o desenvolvimento do ambiente de inovação no Brasil e, especificamente, para essa pesquisa, na MB (BRASIL, 2016a), sendo considerado o “Código de CT&I”.

Para Baily *et al.* (2010) uma compra nova, que envolve a aquisição de um produto que nunca foi comprado, exige habilidades específicas ao administrador comprador. Comungam desse entendimento Monte Alto; Pinheiro e Alves (2009), que discorreram que a

importância da área de compras nas organizações obrigou o comprador profissional a se adequar, por meio da ampliação do conhecimento de novas e avançadas técnicas.

No QUADRO 11, apresenta-se a legislação atinente às compras públicas tradicionais e compras públicas de inovação que impactam nas OM da MB:

QUADRO 11
Principal diploma legal de compras públicas tradicionais e OM impactadas

Compras públicas tradicionais	
Diploma Legal:	Quais as OM que são impactadas:
<ul style="list-style-type: none"> • Na Lei nº 14.133/2021. 	<ul style="list-style-type: none"> • OM da MB em geral e as empresas estatais da MB. • Obs.: as compras das empresas estatais são regidas pela Lei nº 13.303/2016, que será comentada mais adiante.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Já o QUADRO 12, abaixo, apresenta os principais diplomas legais de compras públicas de objetos complexos e quais as OM eles impactam:

QUADRO 12
Principais diplomas legais de compras públicas de inovação e OM impactadas

Compras públicas de inovação	
Diplomas Legais:	Quais as OM que são impactadas:
<ul style="list-style-type: none"> • Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação, o chamado “Código de CT&I”. 	<ul style="list-style-type: none"> • OM da área de CT&I e a empresa pública Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (Amazul).

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

2.5 AS COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

Recentemente, no ano de 2022, o Instituto Serzedello Corrêa, que é a Escola Superior do TCU, organizou o evento Jornada de Compras Públicas de Inovação, que serviu para disseminar conhecimentos para os diferentes atores envolvidos nas compras públicas de objetos complexos²⁶, sobretudo para os gestores públicos que conduzem o processo, aí incluídos os Oficiais do CIM, e para os órgãos de controle.

²⁶ Na pesquisa, considerou-se como compras públicas de objetos complexos, àquelas compras que deveriam ser efetuadas com a utilização do Novo Marco Legal da CT&I, a Lei de Inovação, o chamado “Código de CT&I”, denominadas de compras públicas de inovação.

Essa jornada trouxe uma oportunidade futura para a MB, pois forneceu um pouco mais de segurança jurídica ao setor público, na utilização do Novo Marco Legal da CT&I, nas suas compras públicas de inovação, com melhor aceitação e, até mesmo, incentivo pelo TCU para esse tipo de contratação.

Nesse evento, cujo o compêndio é referenciado nessa pesquisa, tratou-se da diferença entre as compras públicas de inovação e as chamadas compras públicas tradicionais.

Sobre as compras públicas tradicionais, o TCU (BRASIL, 2022d) discorreu que nesse tipo de compra o poder público adquire produtos, serviços ou sistemas que já estão disponíveis no mercado ou que necessitam de pouca adaptação para serem utilizados.

Esses tipos de objetos de licitação são popularmente conhecidos como “produtos de prateleira”. São exemplos de compras públicas tradicionais: livros escolares, computadores, passagens aéreas, serviços de limpeza, de segurança, de manutenção predial e construção de estradas, entre outros.

O TCU (BRASIL, 2022d) definiu as compras públicas de inovação como aquelas que ocorrem quando o produto, serviço ou sistema a ser adquirido pelo poder público ainda não está disponível no mercado.

Para aquela Corte de Contas, para se chegar à solução desejada, o fornecedor deverá desenvolvê-la de maneira a obter um produto inovador ou por intermédio de um processo inovador. Em alguns casos, será necessário, até mesmo, a realização de pesquisas científicas prévias com o objetivo de se avaliar a possibilidade de desenvolvimento ou não de tal solução desejada.

De forma mais reduzida, de acordo com o descrito por Pozarowska e Olejarz (2020), a compra pública de inovação, conforme o próprio conceito de inovação, relaciona-se com a compra da criação de produtos, serviços ou sistemas completamente novos e tecnologicamente avançados ou processos que ainda não existiam e serão desenvolvidos no futuro.

No compêndio da Jornada de Compras Públicas de Inovação foi descrito que até out. 2022 as compras públicas de inovação no Brasil ainda estavam em estágio inicial, que há

poucos processos em andamento ou concluídos. Em decorrência disso, foi comentado, no compêndio da jornada, que não existe jurisprudência consolidada a respeito do tema nos órgãos de controle e no poder judiciário.

O TCU comentou, conforme compêndio do evento, que uma das causas para o atraso do País nessa área é o pouco conhecimento dos gestores públicos - administradores, aí incluídos os Oficiais do CIM, sobre o arcabouço jurídico para o incentivo à inovação, denominado de Novo Marco Legal da CT&I (Lei de Inovação)²⁷.

O TCU encontrou “gargalos”²⁸ que motivam esse atraso no País, que são apresentados a seguir:

- a) cultura da administração pública brasileira de aversão ao risco, o que cria uma força inercial e não favorece a mudança e a inovação;
- b) falta de conhecimento e familiaridade com diferentes temáticas: inovação, legislação, planejamento e gestão de projetos, negociação, propriedade intelectual, entre outros;
- c) ausência de visão estratégica sobre a área de compras, o que contribui para a falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nessa área;
- d) gestores, assessorias jurídicas, áreas de compras e autoridades máximas dos órgãos têm medo do controle, com o seguinte pensamento: ser o primeiro, ser vanguarda, inovar no Brasil são um risco que não compensa.

Quanto à cultura da administração pública brasileira de aversão ao risco, apontada pelo TCU, a pesquisa não “caminhou por essa estrada”. A pesquisa também não avançou na questão do medo do controle, por parte dos gestores públicos - administradores, mesmo sabendo que a combinação das competências duráveis, conhecimento e perspectiva, fornece uma maior confiança aos administradores para o desempenho da atividade de compras públicas.

Sobre a ausência de visão estratégica sobre a área de compras, será comentado mais a frente, mas já percebe-se claramente que há um descompasso entre a visão da teoria

27 O chamado “Código de CT&I”.

28 O TCU cunhou esse termo no compêndio da Jornada de Compras Públicas de Inovação de 2022.

administrativa apresentada por Baily *et al.* (2010) e o que observou o TCU em relação aos Órgãos Públicos.

No QUADRO 13, a seguir, apresenta-se os temas que devem ser incluídos na capacitação dos gestores públicos para o desempenho da atividade de compras públicas de inovação sob a ótica do TCU:

QUADRO 13
Temas relacionados com as compras públicas de inovação

Compras públicas de inovação	
Temas:	OM que têm interesse:
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de inovação; • Legislação (Novo Marco Legal da CT&I): Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), modificada pela Lei nº 13.243/2016, regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018; • O art. 1º da Lei nº 8.010/1990 (Lei de Importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica) e o art. 2º, <i>caput</i>, inciso I, alínea “g”, da Lei nº 8.032/1990 (Lei da isenção de impostos de importação - Empresas), que também foram regulamentados pelo Decreto nº 9.283/2018); • Planejamento de gestão de projetos; • Negociação; • Propriedade intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> • OM da MB de CT&I e empresas estatais da MB, como a Amazul.

Fonte: compêndio da Jornada de Compras Públicas de Inovação, do TCU, em 2022.

Um ponto que requer uma reflexão é quando o TCU, no compêndio da jornada (2022d, p. 16), comenta que existe uma “[...] ausência de visão estratégica sobre a área de compras, o que contribui para a falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nessa área [...]”.

O que o referencial teórico, mais precisamente, o teórico Baily *et al.* (2010), cita sobre o envolvimento da alta administração no tema sobre compras, é que: “[...] a atividade de compras e suprimentos está recebendo mais atenção da alta administração e de acadêmicos”. (BAILY, 2010, p. 94).

Percebe-se, claramente que há um descompasso entre o que preconiza o referencial teórico e o que o TCU constata na realidade brasileira, não é um achado²⁹ de auditoria. O QUADRO 14, a seguir, mostra a discrepância apontada acima:

QUADRO 14
Envolvimento da alta administração no tema sobre compras públicas

Compras públicas	
Referencial Teórico:	TCU:
<ul style="list-style-type: none"> • “[...] a atividade de compras e suprimentos está recebendo mais atenção da alta administração e de acadêmicos”. (BAILY, 2010, p. 94, grifo nosso). 	<ul style="list-style-type: none"> • “Ausência de visão estratégica sobre a área de compras, o que contribui para a falta de capacitação e valorização das pessoas que atuam nessa área [...]”. (JORNADA DE COMPRAS DE INOVAÇÃO. Brasília: 2022d).

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

2.6 O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RH)

A partir desta parte da Tese, os termos treinamento de pessoal e desenvolvimento de pessoal, quando comentados em seu conjunto, passarão a ser apresentados pela seguinte sigla Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D)³⁰.

Conforme comentou-se, a GRH é um sistema composto de cinco subsistemas, a saber: subsistemas de provisão de pessoal, aplicação de pessoal, manutenção de pessoal, desenvolvimento de pessoal, e monitoração de pessoal.

O subsistema de desenvolvimento de pessoal possui, segundo Chiavenato (2015), o objetivo de como preparar e desenvolver pessoas, e as suas atividades envolvidas são o desenvolvimento profissional, o treinamento e o Desenvolvimento Organizacional (DO)³¹, que serão definidas mais a frente.

Essa pesquisa investigativa, conforme será mencionado no quarto capítulo desta Tese, estudou o T&D, mas não tratou do DO.

29 Os achados respondem às questões de auditoria sendo relevantes para seus objetivos. As situações encontradas estão especificadas, documentadas e identificadas, inclusive com os períodos de ocorrência e de referência dos fatos. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br>>. Acesso em: 07 jun. 2023.

30 Abreviatura de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal utilizada por Chiavenato (2015).

31 A Teoria do DO é uma decorrência da Teoria Comportamental da Administração, pertencentes a Abordagem Comportamental da Administração (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2015), o T&D tem como alicerce a aprendizagem. Para esse mesmo autor, a aprendizagem é um complexo processo influenciado por condições, que são as leis que o aprendizado obedece. Dentre as sete leis que Chiavenato (2015) aponta que a aprendizagem obedece, destacou-se três, que têm aplicação direta com esta Tese, intensidade, frequência e recentidade.

Segundo Chiavenato (2015), a primeira lei que a aprendizagem obedece, é a lei da intensidade. O autor discorre que a intensidade dos exercícios e das práticas determina a aprendizagem. Se os exercícios, as aulas e as práticas forem intensos, a aprendizagem tenderá a ser mais rápida e efetiva.

Porém, para esse mesmo autor, se a intensidade da prática for pequena ou se a aprendizagem for muito superficial e rápida, o corpo discente não conseguirá reter aquilo que aprendeu.

O QUADRO 15 a seguir apresenta como se atende a necessidade relativa a lei da intensidade:

QUADRO 15
Lei da Aprendizagem “Intensidade”

Intensidade	
Necessidade de:	Atendimento por:
<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento no assunto estudado e uma extensão de tempo no ensino-aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • A capacitação em compras públicas de inovação, no Novo Marco Legal da CT&I, deve ocorrer na fase da educação profissional denominada de treinamento, cujo motivo será visto mais adiante.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Ainda segundo Chiavenato (2015), a segunda lei que a aprendizagem obedece é a lei da frequência. Para esse autor, a frequência das aulas, práticas e exercícios tende a servir de reforço para a aprendizagem.

O autor discorre, ainda, que para aprender, a pessoa precisa reter o novo conhecimento por meio de seu exercício frequente. Assim, se algo for aprendido e nunca mais exercitado ou lembrado, ocorrerá o esquecimento. Por outro lado, para haver retenção, é necessário que haja frequência nas aulas, práticas e exercícios.

O QUADRO 16 apresenta como se atende a necessidade relativa a lei da aprendizagem denominada de lei da frequência:

QUADRO 16
Lei da Aprendizagem “Frequência”

Frequência	
Necessidade de:	Atendimento por:
<ul style="list-style-type: none"> • Exercício frequente do que foi aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • O administrador deveria participar de um treinamento específico na área de compras públicas de inovação, com uma certa periodicidade.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Segundo Chiavenato (2015), a terceira lei que a aprendizagem obedece é a lei da recentidade. Para esse autor, o espaço de tempo entre a aprendizagem e o desempenho da atividade é de suma importância para que o desempenho administrativo seja bem-sucedido na área de compras públicas.

O QUADRO 17 a seguir apresenta como se atende a necessidade relativa a lei da recentidade:

QUADRO 17
Lei da Aprendizagem “Recentidade”

Recentidade	
Necessidade de:	Atendimento por:
<ul style="list-style-type: none"> • Exercício frequente e recente, para o que for ensinado estar próximo do momento em que for colocado em prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • O administrador deve receber o treinamento próximo do período em que for exercer a atividade que foi aprendida.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Outro ponto importante do Subsistema de Desenvolvimento de RH é a educação profissional, que compreende três etapas, sendo a primeira a formação profissional.

Para Chiavenato (2015), a formação profissional é a educação profissional que prepara a pessoa para uma profissão em um determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, situados no longo prazo, visando qualificar, no caso dessa pesquisa investigativa, o Oficial do CIM para uma futura profissão, Habilitação em Administração (HA).

A segunda etapa da educação profissional é o desenvolvimento profissional, que, segundo Chiavenato (2015), refere-se à educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão, contribuindo para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente, eficaz e produtiva no seu cargo, preparando-a para assumir funções mais complexas. Segundo o autor, seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo.

Baily *et al.* (2010) discorrem que o comportamento do comprador é ensinado em muitos programas de mestrado e em número mais limitado de Cursos de Graduação em Administração. Segundo os autores citados, há poucas faculdades que incluem a disciplina de compras em seus currículos de graduação, mais um motivo para não introduzir o tópico “compras públicas de inovação” na formação profissional.

Baily *et al.* (2010) entendem que o estágio de desenvolvimento avançado em que se encontram as compras demanda uma qualificação profissional de pós-graduação, pois o comprador está envolvido com os assuntos estratégicos.

Outro teórico, Oxenfeldt (1966), pensa que o comprador moderno deve possuir cognições compatíveis com um *Master of Business Administration* (MBA), além de possuir forte base financeira e tecnológica.

Esses teóricos comungam do mesmo entendimento que a disciplina compras deve ser ensinada na pós-graduação, ou melhor, na etapa da educação profissional denominada de desenvolvimento profissional, seja em programas de mestrado, cursos de especialização (pós-graduação) ou mesmo em um MBA.

Porém os objetivos do desenvolvimento profissional, apesar de menos amplos que os da formação, estão situados no médio prazo.

Por fim, segundo Chiavenato (2015), a terceira etapa da educação profissional é o treinamento, que é a educação profissional que adapta a pessoa para um determinado cargo ou função. Para o mesmo autor, seus objetivos são situados no curto prazo e são restritos e imediatos, visando fornecer ao profissional os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o de forma adequada.

Normalmente ele é fornecido pelas empresas (*in company*) ou em organizações especializadas em treinamento ou capacitação. O treinamento obedece a um programa estabelecido.

Baily *et al.* (2010, p. 425), sobre o desenvolvimento de funcionários, discorrem que “Os perfis dos funcionários precisam estar vinculados de alguma forma às atividades estratégicas”.

Com relação as habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo ser bem-sucedido em compras públicas, Baily *et al.* (2010), discorrem que as habilidades podem ser desenvolvidas de várias formas.

As habilidades podem ser desenvolvidas pelo treinamento, que é amplamente usado, mas que, para resultados melhores, é aconselhável uma instrução básica e leitura orientada relativas às habilidades. O treinamento deve complementar a leitura.

Porém, para Baily *et al.* (2010, p. 435), “o ponto de partida para o treinamento de habilidades é uma análise cuidadosa das necessidades”.

Sobre o treinamento, Chiavenato (2015) o define como um processo educacional com foco no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos organizacionais previamente definidos.

O conteúdo do treinamento pode, segundo o autor acima, envolver mudanças comportamentais, conforme a seguir:

- a) desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e conceituais;
- b) modificação de atitudes ou mudança comportamental;
- c) desenvolvimento de conceitos ou da habilidade conceitual;
- d) criação de competências individuais, as chamadas competências duráveis.

2.7 O CURRÍCULO DE REFERÊNCIA EM COMPRAS PÚBLICAS DE INOVAÇÃO

O currículo de referência em compras públicas de inovação escolhido para estudo foi o da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que, conforme o sítio da instituição,

web site na Internet, *on line*³², é um órgão público que tem como missão formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados, ser produtivo, eficiente, eficaz e servir à sociedade brasileira.

A Enap tem o papel, conforme seu sítio, *web site* na Internet, *on line*³³, de transformar a administração pública brasileira em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor, tópicos que já foram comentados nessa revisão da literatura, no levantamento do referencial teórico.

O mesmo sítio da Enap, *web site* na Internet, *on line*, discorre que a Enap, “[...] enquanto *Think Tank*³⁴ possui uma vasta estrutura intelectual e inovadora em tecnologias, serviços e soluções para apoiar e impulsionar o setor público”.

O sítio da Enap, *web site* na Internet, *on line*³⁵ disponibiliza o Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, e incentiva aos potenciais alunos que conheçam as possibilidades e limites do uso do poder de compra do Estado como instrumento de fomento à inovação e ao desenvolvimento tecnológico.

Mas do que comparar esse curso de referência em compras públicas de inovação com os currículos de cursos estudados, esse curso será utilizado para compor a proposta de curso de compras públicas para inovação a ser ministrado aos Oficiais do CIM pela MB, no CIANB, proposta da fase prognóstico-prescritiva desta Tese.

Portanto, o produto da fase prognóstico-prescritiva desta Tese é, justamente, a proposta de curso em compras públicas de inovação da MB, que será direcionado aos Oficiais do CIM, onde serão apresentadas as disciplinas propostas, a sua carga horária (CH) adotada, a etapa da educação profissional em que o curso será ministrado, e, por fim, o formato no qual o curso será conduzido.

O QUADRO 18 apresenta os principais tópicos do Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, da Enap, sendo importante mencionar que se trata de um curso

32 <https://www.enap.gov.br/pt/a-escola/referencial-estrategico>.

33 <https://enap.gov.br/pt/a-escola>.

34 *Think Tank* são instituições que desempenham um papel de *advocacy* (defesa) para políticas públicas, além de terem a capacidade de explicar, mobilizar e articular os atores. Disponível em: <www.enap.gov.br>.

35 <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/curso/1267/>.

introdutório, mas que possui importantes temas que são úteis para a montagem da proposta da grade do curso a ser ministrado pela MB:

QUADRO 18
Tópicos do Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação da Enap

Compras públicas de Inovação - CH: 22 horas	
<ul style="list-style-type: none"> • Principais tópicos: 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio público ao esforço privado de inovação. • O tamanho do mercado de compras públicas no Brasil. • Políticas de inovação. • Compras públicas para inovação no Brasil. • Estímulo à inovação em instrumentos tradicionais de aquisição. • Inovação através de licitações: diálogos competitivos. • Inovação através de licitações: concursos. • Inovação através de licitações: margens de preferência. • Encomendas Tecnológicas. • Compras públicas e o controle.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Após a revisão da literatura, onde foi levantado o referencial teórico que foi tratado como objeto de estudo e parâmetro de comparação, no método comparativo, no próximo capítulo apresenta-se a realidade da MB, em termos de currículos de cursos de formação e aperfeiçoamento do Oficiais do CIM, que também foram definidos como objetos de estudo e que foram comparados com o referencial teórico, parâmetro da pesquisa comparativa.

No terceiro capítulo, foi contextualizado o tema, para um melhor entendimento da realidade atual da MB, do Setor de CT&I e do CeITMSP.

3 A REALIDADE DA MB

A fim de descrever a realidade da MB, adotou-se como exemplo deste estudo, a criação e a ativação do CeITMSP no âmbito do Setor de CT&I da MB, visando demonstrar a importância do conhecimento do Novo Marco Legal da CT&I para os Oficiais do CIM serem bem-sucedidos nas atividades de compras governamentais de objetos complexos, as chamadas compras públicas de inovação. Esse exemplo contribui para que a pesquisa transcenda o estudo teórico-conceitual.

Conforme o disposto no primeiro capítulo desta Tese, as aquisições para os programas estratégicos da MB, aí incluídos o PNM e o PROSUB, consomem parcela considerável de seu orçamento anual, em termos de volumes financeiros envolvidos.

Existe uma relação direta entre o volume de recursos orçamentários provisionados em favor de um Órgão e o número de processos administrativos de obtenção necessários para viabilizar a sua execução.

Essa relação direta se traduz em que, quanto mais créditos orçamentários forem provisionados em favor de uma UG, maior a quantidade de compras públicas, de gastos a serem realizados, de bens, serviços e sistemas que são necessárias para poderem viabilizar a execução orçamentária e financeira.

Na revisão da literatura, no segundo capítulo desta Tese, estudou-se que Baily *et al.* (2010) discorrem que a atividade de obtenção (compras) é importante e estratégica quando a organização gastar um valor elevado de seu orçamento na aquisição dos bens, serviços e sistemas necessários. Conforme os parágrafos anteriores, é exatamente o que ocorre nos programas estratégicos da MB, especificamente, no PNM e no PROSUB.

Como todo programa estratégico, o PNM e o PROSUB necessitam de entradas (*inputs*) de bens, serviços e sistemas, procedentes de fornecedores externos, para, por meio de seu processamento (*throughput*), realizarem as suas entregas ou saídas (*outputs*) e obterem a sua retroalimentação (*feedback*).

No caso do PNM, as suas entradas, conforme o sítio, *web site* na Internet, do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), *on line*³⁶ são sistemas, equipamentos, componentes, materiais e técnicas, nas áreas de propulsão e de geração de energia, de interesse da MB, em especial aqueles relacionados ao Setor Nuclear, geralmente objetos complexos e de grande valor agregado, com preços elevados.

Percebe-se que as compras para o PNM não são triviais, possuindo uma complexidade, não raras vezes com caráter de ineditismo, por envolver CT&I.

Por conta disso conforme consta do Termo de Ativação³⁷ do CeITMSP (BRASIL, 2020) durante a Visita do Almirantado Programada (VAP) no CTMSP, em 2018, foi realizada uma observação no sentido de se elaborar um estudo sobre a possibilidade de criação de um Centro de Intendência da Marinha (CeIM) na cidade de São Paulo - SP.

Porém, o CeIM a ser criado seria **Tecnológico** e seria voltado única e exclusivamente para atender ao PNM, centralizando as atividades de intendência a ele relacionadas. Portanto, em decorrência da VAP mencionada, foi criado o CeITMSP, por meio da Portaria nº 266/MB, de 1º set. 2020, do CM.

A portaria do CM subordinou o CeITMSP ao CTMSP, que é a OM responsável pelo PNM, posicionando-o no Setor de CT&I da MB, cujo o Órgão de Direção Setorial (ODS) é a Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (DGDNTM).

Após a sua criação, a Alta Administração Naval entendeu que, por fazer uso das instalações já ocupadas pela antiga Assessoria de Intendência do CTMSP, seria dispensável a criação de um Núcleo de Implantação do CeITMSP, para a sua ativação, e o guarnecimento da nova OM se daria pela movimentação da força de trabalho, inclusive dos Oficiais do CIM, da antiga Assessoria de Intendência do CTMSP para o CeITMSP.

Com essa decisão, que foi acertada pela economia proporcionada em termos de aproveitamento de RH e materiais, os Oficiais do CIM, que constituíram a primeira tripulação do CeITMSP não receberam capacitação adicional para enfrentar o desafio das compras

36 <https://www.marinha.mil.br/ctmsp/missao>.

37 Documento previsto no EMA-133 (1ª revisão) - NORMAS PARA A CRIAÇÃO, ATIVAÇÃO, EXTINÇÃO E DESATIVAÇÃO DE OM DE TERRA E PARA A ORGANIZAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DAS OM, que é lavrado na cerimônia de ativação da OM (Mostra de Ativação). O documento está disponível para visualização no Livro de Estabelecimento do CeITMSP.

públicas de objetos complexos, nem tiveram tempo de capacitar-se, por si mesmos, pois tiveram que conciliar as suas atividades regimentais, as suas funções na antiga Assessoria de Intendência do CTMSP, com as atividades inerentes a criação de uma nova OM, o CeITMSP. As compras públicas até então se limitavam às compras públicas tradicionais.

O CeITMSP foi ativado em 30 nov. 2020, conforme consta do seu Termo de Ativação (BRASIL, 2020b), com o propósito de contribuir para a execução dos processos administrativos, nas atividades relacionadas à obtenção, licitações e contratos, assessoria jurídica, execução financeira e pagamento de pessoal das OM envolvidas no PNM, sob a direção de um Capitão de Mar e Guerra (CMG) Intendente da Marinha (IM), sendo uma OM organicamente de intendência³⁸. O *Core business*³⁹ do CeITMSP é justamente compras públicas, que requerem um grande esforço logístico da OM para concretizá-las.

Percebe-se que o CeITMSP é o único CeIM que possui a letra **T** de **Tecnológico** em sua sigla, e o único criado para o Setor de CT&I, sendo o seu ODS, a DGDNTM. Por esse motivo, os Oficiais do CIM, que servem no CeITMSP, precisam possuir qualificações além das exigidas aos demais Oficiais do CIM, que servem nos CeIM Distritais e da área Rio, além dos que servem em OM que não são organicamente de intendência.

Essas qualificações a mais estão relacionadas com a atividade de suporte à logística, denominada, compra, para atender às necessidades extremamente complexas do PNM, em termos de bens, serviços e sistemas requeridos e de necessidades logísticas também requeridas.

Nesse ponto, é necessário mencionar que o CeITMSP foi tomado como um caso concreto observado, mas que por “arrasto”, permite expandir o que é discutido nesse estudo para as demais Oficiais do CIM que servem nas OM do Setor de CT&I, e até mesmo, em alguns aspectos, os demais Oficiais do CIM lotados em CeIM Distritais, da área Rio e OM que não são organicamente de intendência, pois todos os Oficiais do CIM, em algum momento da carreira, nesse Mundo VUCA repleto de novas tecnologias, vão se deparar com questões relacionadas à inovação.

38 Uma OM organicamente de intendência é aquela dirigida por um Oficial do CIM, conforme termo presente no Capítulo 1, da SGM-301 - NORMAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE (9ª Revisão).

39 A ênfase no negócio-núcleo (BAILY *et al.*, 2010).

Prosseguindo com a explanação do caso concreto observado, para realizar as compras públicas em favor do PNM, os Oficiais do CIM, que servem no CeITMSP, operam, primordialmente, a Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993.

O CeITMSP, operando sob a égide de Lei nº 8.666/1993, acarreta uma percepção, nas OM Centralizadas/Apoiadas, de que o nível de serviço ao cliente daquele CeIM poderia ser superior, conforme informações obtidas junto ao próprio CeITMSP. Porém, quando se mede a capacidade do CeITMSP por meio da sua produção, verifica-se resultados bastante robustos, em termos de número de compras concluídas e objetos, bens e serviços, entregues, conforme consta da Ordem do Dia nº 1, de 30 nov. 2022, do CeITMSP (BRASIL, 2022e) e informações obtidas junto à Divisão de Obtenção daquela OM.

Essa dicotomia, em que as OM clientes não estão satisfeitas com o nível do serviço logístico proporcionado pelo CeITMSP, e por outro lado, o CeITMSP apresenta um bom desempenho logístico, em termos de entregas, em números de compras concluídas, conforme informações obtidas junto ao CeITMSP, requer a construção de uma solução logística para atender a essas OM clientes, em termos de respostas rápidas e padronizadas, que elas esperam. A priorização dos Processos Administrativos pelas OM Clientes do CeITMSP poderia mitigar essa questão.

Para dar uma maior celeridade na execução orçamentária dos créditos provisionados em favor do PNM e na assinatura dos Acordos Administrativos, o CTMSP, que é o Comando Imediatamente Superior (ComImSup) do CeITMSP e das demais OM subordinadas, envolvidas no PNM, conhecedor das complexidades e da quantidade de aquisições necessárias para o programa, distribui as contratações para o PNM entre três grandes “Guichês⁴⁰” de obtenções para o programa.

O primeiro “Guichê” é o próprio CeITMSP, que foi criado e ativado com esse propósito, como já foi mencionado.

A luz da revisão da literatura, entende-se que a condução de um processo administrativo de obtenção, por meio de uma licitação pública, é um exemplo da utilização

40 O termo “Guichê” foi adotado na pesquisa e refere-se ao local onde ocorrerá a compra governamental para o PNM.

da habilidade técnica, do conhecimento especializado, pelos Oficiais do CIM que servem no CeITMSP, para a realização de compras públicas em favor do PNM.

O segundo “Guichê” é a empresa pública Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (Amazul), que, conforme consta de seu sítio, *web site* na Internet, *on line*⁴¹, também efetua compras de bens, serviços e sistemas em favor do PNM.

A Amazul, para as suas aquisições, opera a Lei nº 13.303⁴², de 30 jun. 2016, que “Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (BRASIL, 2016b). O Setor de Obtenção da Amazul, a exemplo do CeITMSP, possui Oficiais do CIM, do Serviço Ativo da Marinha (SAM) e Veteranos, atuando nas suas compras públicas, que precisam estar capacitados na Lei nº 13.303/2016, para o correto desempenho da atividade.

O terceiro “Guichê” é a utilização dos convênios firmados entre uma Instituição Científica e Tecnológica (ICT) e uma Fundação de Apoio, sob a égide da Lei de Inovação.

Nesse caso, mesmo os processos de compras públicas sendo conduzidos por uma Fundação de Apoio, orientadas pela ICT, parte do processo administrativo que antecede a assinatura do Acordo Administrativo, do convênio, é de responsabilidade do CeITMSP, a tomada de contas e a aprovação da prestação de contas final, ao término do convênio, também é, sendo realizada pelos Oficiais do CIM que servem no CeITMSP, nesse caso concreto apresentado.

A condução de um processo licitatório é uma das habilidades técnicas, conhecimento especializado, que os Oficiais do CIM possuem ou devem possuir. O domínio da Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública é um papel que a organização espera do administrador ou que as OM da MB, aí incluídas as do Setor de CT&I e seus ComImSup, esperam dos Oficiais do CIM, nesse caso concreto, dos que tripulam o CeITMSP.

Por isso, conforme consta do sítio do CIM, *web site* na Internet, *on line* (BRASIL, 2002b), a MB aponta quais os perfis dos Oficiais do CIM que ela espera encontrar, papel do

41 <https://www.amazul.mar.mil.br/empresa/sobre-a-amazul>.

42 É a lei que define regras mais claras e rígidas para as compras governamentais a serem realizadas pelas estatais.

Oficial do CIM. Esses perfis são agrupados em ciclos de Oficiais Subalternos, Oficiais Intermediários e Oficiais Superiores.

Aos Oficiais Subalternos do CIM, são atribuídas responsabilidades por atividades tipicamente operacionais e espera-se deles (papel esperado), entre outras competências, desenvoltura no manuseio de leis e o domínio das normas específicas para aquisições na MB.

No caso dos Oficiais Intermediários, conforme sítio do CIM, *web site* na Internet, *on line* (BRASIL, 2002b), é uma qualificação desejável, a habilidade no manuseio das Normas de Direito Administrativo, inclusive legislação para aquisições e contratos na Administração Pública, ou seja, o conhecimento de compras públicas é um papel (perfil) esperado dos Oficiais do CIM, pelas OM da MB.

No CeITMSP, por exemplo, OM do Setor de CT&I que apoia o PNM, esse papel é um dos mais esperados dos Oficiais do CIM, pois a citada OM tem o propósito, como OM Centralizadora/Unidade Gestora Executora (UGE), de contribuir para a execução dos processos de obtenção em favor do PNM para as OM apoiadas ou Unidades Gestoras Responsáveis (UGR).

Como observa-se até este ponto, as compras públicas em favor do PNM requerem um esforço logístico considerável dos Oficiais do CIM lotados no CeITMSP. Porém, esses mesmos Oficiais se depararam com um outro desafio que será comentado a partir desse momento.

Novamente recorrendo à revisão da literatura, mais precisamente, no ponto em que discorreu-se sobre a obtenção das competências duráveis pelo administrador, passa-se a comentar, agora, sobre a transição da Lei nº 8.666/1993 para a Lei nº 14.133/2021, que impacta diretamente os Órgãos de Obtenção da MB, no País e no exterior, as OM do Setor de CT&I, inclusive o CeITMSP, por exemplo, além do setor público como um todo.

A transição entre a Lei nº 8.666/1993, “Normas para licitações e contratos da Administração Pública” (BRASIL, 1993) e a Lei nº 14.133, de 1º abr. 2021, a chamada “Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativo” (BRASIL, 2021a), é um bom exemplo sobre a importância da aquisição das chamadas competências duráveis.

Os Oficiais do CIM, que já estavam incorporados ao SAM, em 1993, utilizam a Lei nº 8.666/1993 a cerca de 30 anos, desde que foram nomeados Segundo-Tenente (2º Ten) (IM)

ou 2º Ten do Quadro Complementar de IM (QC-IM). Os demais Oficiais do CIM, incorporados ao SAM após 1993, utilizam essa lei desde que ingressaram no SAM e foram nomeados 2º Ten (IM) ou 2º Ten (QC-IM), até os dias atuais.

Vários investimentos, na forma de capacitações, para adquirir a competência necessária para operar a Lei nº 8.666/1993, foram realizados pela MB, ao longo de todos esses anos, visando à preparação dos Oficiais do CIM para a atividade de compras públicas tradicionais.

Porém, esses mesmos Oficiais do CIM terão que adquirir a competência necessária para operar a Lei nº 14.133/2021, enquanto terão que, paulatinamente, abandonar a competência, “velha e ultrapassada⁴³”, de operar a Lei nº 8.666/1993, a partir de 30 dez. 2023, quando, por força do disposto no art. 193, da nova lei de licitação e contratos administrativos, a lei antiga, será revogada.

A Medida Provisória (MP) nº 1.167, que foi adotada, com força de lei, a partir de 31 mar. 2023, altera a Lei nº 14.133, de 1º abr. 2021, possibilitando o uso da Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993, da Lei nº 10.520, de 17 jul. 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de ago. 2011, até 29 dez. 2023 (BRASIL, 2023b). Assim, a MP, em lide, prorrogou de 1º abr. 2023 para 29 dez. 2023 o prazo de revogação da Lei nº 8.666/1993. Os Oficiais do CIM deverão estar capacitados plenamente na Lei nº 14.133/2021 até 29 dez. 2023.

Em resumo, a Lei nº 14.133/2021 revogou parcialmente a Lei nº 8.666/1993, a antiga lei de licitações e contratos administrativos (BRASIL, 1993), que é operada pelos Oficiais do CIM desde que eles ingressaram no SAM, e que só pode ser utilizada, a partir de 30 dez. 2023, para contratos ainda em vigor, regidos por essa lei, para a realização de seus TA.

A transição de uma lei consolidada, em vigor desde 1993, para uma nova lei de licitações e contratos, naturalmente trouxeram desafios para os Oficiais do CIM e a necessidade de capacitações na Lei nº 14.133/2021.

A Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) vem provendo essas capacitações, além de publicar várias notas, com informações relevantes sobre o tema, no Boletim de Ordens e Notícias (BONO) da MB.

43 Termo cunhado por Chiavenato (2014).

Porem, a necessidade de preparação dos Oficiais do CIM vai além da capacitação na Lei nº 14.133/2021, nova lei de licitações e contratos. A educação profissional precisa prover, também, a qualificação necessária dos Oficiais do CIM para poderem operar a Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais e o Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação.

Interpretando-se o QUADRO 11 desta Tese, os Oficiais do CIM, que servem nas OM da MB em geral, devem receber treinamentos na Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, e os Oficiais que servem na Amazul, do SAM e Veteranos, na Lei nº 14.133/2021 e na Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais.

A utilização do Novo Marco Legal da CT&I poderá trazer um maior dinamismo às compras públicas de bens, serviços e sistemas para os programas estratégicos da MB que envolvam inovação, como é o caso do PNM e do PROSUB, por envolver uma rito processual de compras públicas mais célere que aquele preconizado na Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021), melhorando o nível de serviço do CeITMSP, por exemplo.

Soma-se a isso, o fato de que as compras públicas operadas sob a égide da Lei nº 14.133/2021, têm os seus resultados avaliados pelos Órgãos de Controle, entre outros aspectos, em termos de entregas que são efetuadas. Por outro lado, já nas compras públicas regidas pelo Novo Marco Legal da CT&I existe a previsão/possibilidade do risco tecnológico⁴⁴.

Essa previsão é importante, pensando-se, por exemplo, no Programa Estratégico de Sistemas Espaciais (PESE), que é conduzido pela Força Aérea Brasileira (FAB), onde, algumas vezes, notícias veiculadas pela imprensa transmitem que um foguete lançado não alçou a altura calculada/esperada, caiu e explodiu, comprometendo milhões de reais do erário público. Esse exemplo pode ser útil para os Programas Estratégicos da MB, como pode ser visto adiante.

Graças à possibilidade de insucesso do PESE, devido ao risco tecnológico envolvido, previsto no Novo Marco Legal da CT&I, não há questionamentos dos Órgãos de Controle Externo, não são cobradas as entregas, a despeito de um insucesso num lançamento de um foguete.

44 Risco tecnológico - possibilidade de insucesso no desenvolvimento de solução, decorrente de processo em que o resultado é incerto em função do conhecimento técnico-científico insuficiente à época em que se decide pela realização da ação (BRASIL, 2018).

Percebe-se, que no caso do PNM, que sofre denegações⁴⁵ de países estrangeiros nas suas obtenções no exterior, e por isso investe maciçamente na produção de tecnologias autóctones⁴⁶, o risco tecnológico é significativo e presente, justificando a utilização do “Código de CT&I” nas suas aquisições.

A seguir, demonstra-se que, além da habilidade técnica em compras públicas, os Oficiais do CIM precisam desenvolver, em conjunto, as habilidades humanas que, resumidamente, pode-se defini-las como a capacidade de interagir com os outros atores organizacionais e obter resultados.

Mais uma vez, trazendo a teoria para a realidade da atividade de intendência na MB, essa interação é importante, por exemplo, para a execução da primeira fase dos processos de obtenção, que é de responsabilidade dos Engenheiros do PNM, que é o planejamento da contratação⁴⁷, como percebe-se no exemplo a seguir.

A NORTEMSP Nº 20-06B (BRASIL, 2021b), que tem o propósito de estabelecer procedimentos, responsabilidades e orientações na área de obtenção, no âmbito do CTMSP⁴⁸ e OM subordinadas, normatiza a necessidade da interação das áreas técnicas, financeiras e jurídicas, para os processos administrativos de obtenção de bens, serviços e sistemas para o PNM.

A referida interação fomenta a comunicação, o espírito de trabalho em equipe e a “interoperabilidade⁴⁹” entre o CIM e Corpo de Engenheiros da Marinha (CEM), pois os Oficiais do CEM são os responsáveis pelo planejamento da contratação e pela gestão e fiscalização contratual, enquanto os Oficiais do CIM, que servem no Setor de CT&I - CeITMSP, são os responsáveis pela seleção do fornecedor.

45 Negativa de exportação para o Brasil de tecnologias nucleares por governos estrangeiros não alinhados ao desenvolvimento do programa.

46 Pesquisa e desenvolvimento genuinamente nacionais.

47 As fases para a contratação no âmbito do PNM se dividem em Fase de Planejamento, de responsabilidade da área técnica, Fase da Seleção do Fornecedor, de responsabilidade da área de intendência, no CeITMSP, e Fase da Gestão do Contrato, de responsabilidade da área técnica (BRASIL, 2021b).

48 O CTMSP é o ComImSup do CeITMSP e a OM responsável pelo PNM.

49 Fazendo-se uma analogia ao termo interoperabilidade que difere do utilizado aqui, para demonstrar a importância do aproveitamento dos conhecimentos plurais dos Oficiais do CIM e do CEM, por ser um assunto multidisciplinar.

Nessa fase da contratação (planejamento da contratação), são construídos os três grandes pilares de sustentação de todo o processo de obtenção no país, quais sejam: a comprovação da Viabilidade Técnica; a comprovação da Viabilidade Financeira; e o Parecer Jurídico Favorável.

Para essas interações, com as áreas técnica, financeira e jurídica, o administrador utiliza a sua habilidade humana, para “[...] saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 3).

Conforme o sítio do CIM, *web site* da Internet, *on line* (2002b), espera-se como papel dos Oficiais Subalternos, Intermediários e Superiores, do CIM, a liderança eficiente e a qualificação para a coordenação de equipes, visando a solução de problemas. Percebe-se que a liderança e a capacidade de trabalhar em equipe são habilidades humanas necessárias para o desempenho profissional do Oficial do CIM, aí incluídos os que servem no Setor de CT&I, nos três ciclos, de Oficiais Subalternos, Intermediários e Superiores.

Portanto, essa capacitação deve ser fornecida durante toda a educação profissional dos Oficiais do CIM, desde a etapa da educação profissional, denominada de formação profissional, no CGO, na EN, e no CFO e EAO, no CIAW, a fim de formar o 2º Ten do CIM com habilidade humana de trabalhar em equipe e exercer a liderança em suas UO, como Seções, Divisões e Departamentos, nos Navios ou nas OM de Terra que servirem.

No que tange a terceira habilidade necessária ao administrador para o desempenho administrativo ser bem-sucedido, que é a habilidade conceitual, no sítio, na Internet, *web site* do CIM, *on line* (BRASIL, 2002b), percebe-se que os Oficiais Superiores do CIM, mais precisamente, os CMG do CIM, precisam ter a habilidade para analisar a estrutura e a dinâmica do ambiente, perceber fatos, tendências, ameaças, riscos e oportunidades para o cumprimento da missão. Esse papel esperado do Oficial CMG (IM) é atendido por meio do desenvolvimento da habilidade conceitual.

O mesmo sítio, *web site* na Internet (BRASIL, 2002b), complementa que os CMG (IM) precisam estar capacitados para discernir as melhores combinações de aspectos operacionais, econômicos, políticos e sociais que auxiliem o atingimento da missão, capacidade obtida por meio do desempenho da habilidade conceitual.

As habilidades “[...] de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e considerar soluções e inovações na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 4)”, são as esperadas, por exemplo, para os CMG do CIM, conforme percebe-se no sítio do CIM, *web site* na Internet, *on line* (2002b), sendo um papel esperado desses Oficiais.

Percebe-se então, que os Oficiais do CIM que servem no Setor de CT&I, em geral, e no CeITMSP, em particular, precisam desenvolver as habilidades necessárias ao administrador, técnicas, humanas e conceituais, para o desempenho administrativo ser bem-sucedido nas atividades de compras públicas de inovação.

Após comentar-se sobre o caso concreto estudado, nesse ponto, a pesquisa investigará, a luz dos estudos dos currículos dos cursos que foram definidos como objetos de estudo, se a MB está proporcionando as habilidades necessárias e as competências duráveis, apontadas acima, na educação profissional dos Oficiais do CIM.

É importante lembrar que, como o tipo da pesquisa realizada foi pelo método comparativo, que, segundo Fachin (2006), busca detectar o que é comum entre dois objetos, nesse capítulo, apresenta-se as disciplinas dos currículos dos cursos da MB, que foram os objetos de estudo, e que foram comparadas com o referencial teórico levantado na revisão da literatura, adotado como parâmetro da pesquisa comparativa.

Na pesquisa investigativa, foram utilizadas somente as disciplinas que contribuem para o desenvolvimento das habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo ser bem sucedido, em conjunto com as disciplinas que contribuem para a obtenção das competências duráveis. As disciplinas atinentes às atividades estritamente militares não foram utilizadas nessa pesquisa.

Conforme dito, as disciplinas estudadas são as da etapa da educação profissional, formação profissional e desenvolvimento profissional. Essas disciplinas são ministradas aos Oficiais do CIM, aí incluídos os Oficiais do CIM que servem no Setor de CT&I, mais precisamente, no CeITMSP, que foi o caso concreto comentado, e contribuem com a aquisição de competências por parte desses Oficiais.

3.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS IM

Inicialmente, é relevante mencionar, que nos quadros de apoio que apresentam as disciplinas de interesse da pesquisa, acrescentou-se a respectiva CH, com o sentido de, somente, demonstrar a intensidade do ensino, em horas, como referência a uma das leis da aprendizagem, que é a lei da intensidade.

Assim, pretendeu-se comparar somente as disciplinas presentes nos currículos dos cursos que foram objetos de estudo, com as disciplinas que o referencial teórico discorreu que devem ser oferecidas ao administrador (Oficiais do CIM) para o desempenho administrativo ser bem-sucedido em compras públicas.

Considerou-se, somente, para essa pesquisa investigativa, o curso de formação profissional dos Oficiais IM, ou seja, o Curso de Graduação na área de Ciências Navais, com HA, que era área de interesse da pesquisa. Portanto, as disciplinas dos cursos de formação dos Oficiais do Corpo da Armada (CA) e dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) não foram objetos de estudo.

Do QUADRO 19 ao QUADRO 24, apresentam-se extratos do currículo do curso de formação profissional do Oficial IM, evidenciando-se as disciplinas de interesse para a pesquisa, por ano de graduação da EN, exceto as disciplinas das atividade estritamente militares, que, conforme dito, não foram objetos de estudo. Somente utilizou-se na Tese as disciplinas comuns aos cursos de Ciências Sociais Aplicadas, ou seja, Ciências Aministrativas, Ciências Contábeis e Ciência Econômicas, que, doravante serão denominadas pela sigla **ACE**.

Inicia-se pelo 1º Ano Escolar, Ensino Básico, da EN, conforme o QUADRO 19 a seguir:

QUADRO 19
Ciclo Escolar, 1º Ano Escolar, Ensino Básico

CGO	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos da Tecnologia da Informação. • Introdução à Administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • 68 horas. • 62 horas, com 14 horas de Gestão de Projetos, e as demais (48 horas) de Administração, incluindo uma parte de TGA.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Evidencia-se, do quadro de apoio apresentado, o ensino das disciplinas sobre Tecnologia e Administração, essa última incluindo um tópico sobre TGA e Gestão de Projetos. Essas duas disciplinas serão comentadas no quarto capítulo, na análise.

Agora, no QUADRO 20, apresenta-se o 2º Ano Escolar, Ensino Básico, com uma disciplina comum, de apoio, dos cursos ACE:

QUADRO 20
Ciclo Escolar, 2º Ano Escolar, Ensino Básico

CGO	
Disciplina:	CH:
• Psicologia para a Liderança .	• 55 horas.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Evidencia-se, do quadro de apoio acima, a disciplina Liderança, que será utilizada no quarto capítulo desta Tese, na análise.

No QUADRO 21 abaixo, apresenta-se o 3º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional:

QUADRO 21
Ciclo Escolar, 3º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional

CGO	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança. • Administração para Intendentes, com mais aspectos ligados à TGA e à Liderança. • Administração Financeira 1. • Administração do Material e Logística, com um tópico de Administração de Compras e Negociação. • Introdução à Logística Naval, incluindo a função logística "Obtenção". • Gestão Operacional, incluindo Obtenção de Tecnologia. • Gerência de Suprimento, incluindo obtenção. • Métodos Quantitativos Aplicáveis à Administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • 94 horas. • 62 horas, sendo 24 horas de Administração de Projetos. • 62 horas. • 88 horas, sendo 14 horas de Administração de Compras. • 32 horas. • 62 horas, sendo 10 horas de obtenção de tecnologia e 8 horas de inovação tecnológica. • 116 horas. • 62 horas.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Evidencia-se, do quadro de apoio acima, as disciplinas de Liderança, mais aspectos ligados à TGA, novamente a disciplina de Liderança e as disciplinas de Finanças, Compras, Negociação, Obtenção, Administração de Projetos e Obtenção de Tecnologia.

Todas essas disciplinas serão utilizadas no quarto capítulo desta Tese, no método comparativo. As análises serão realizadas com base na comparação dessas disciplinas que são ministradas com o que o referencial teórico aponta como as disciplinas que deveriam ser fornecidas aos Oficiais do CIM.

No QUADRO 22, apresenta-se o 4º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional, encerrando-se a 1ª Fase do Ciclo Escolar, na EN:

QUADRO 22
Ciclo Escolar, 4º Ano Escolar, Ensino Básico e Ensino Profissional

CGO	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Direito, incluindo Direito Administrativo. • Administração Financeira 2. • Gerência de Sistemas de Intendência 1. • Licitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • 62 horas, incluindo 9h de Direito Administrativo. • 62 horas. • 176 horas. • 90 horas.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Evidencia-se, do quadro de apoio acima, as disciplinas de Direito Administrativo, Finanças e Licitações, que, também, serão utilizadas no estudo comparativo.

É relevante mencionar que, no 4ª ano da 1ª Fase do Ciclo Escolar, iniciou-se, um conteúdo bastante robusto em temas de CH, que é a disciplina Gerência de Sistemas de Intendência (GSI) 1. No quarto capítulo, na análise, verifica-se que a disciplina GSI concorre para a obtenção da competência durável, conhecimento, na área de intendência.

O QUADRO 23 apresenta o Ciclo Escolar, 2ª Fase, da EN:

QUADRO 23
Ciclo Escolar, 2ª Fase

CGO	
Estágio Especial de HA	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Sistemas de Intendência 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • 182 horas.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Nota-se que, novamente, a disciplina GSI é ministrada, por meio do GSI 2. Recorda-se que a disciplina GSI concorre para a obtenção da competência durável, conhecimento, na área de intendência.

O QUADRO 24 a seguir apresenta o Ciclo Pós Escolar, 3ª Fase, realizado no Navio-Escola “BRASIL” (NEBrasil):

QUADRO 24
Ciclo Pós Escolar, 3ª Fase

CGO - HA
Viagem de Instrução de Guarda-Marinha (VIGM) no NEBrasil.

Disciplina:	CH:
• Gerência de Sistemas de Intendência 3.	• 165 horas.

Fonte: Currículo do CGO da EN (BRASIL, 2022c).

Na 3ª Fase do Ciclo Pós Escolar, novamente, a disciplina GSI é ministrada, a GSI 3.

Nesse ponto, encerrou-se o levantamento das disciplinas dos currículos de formação profissional, onde evidenciou-se as seguintes disciplinas: Tecnologia; Introdução à Administração; TGA; Gestão de Projetos; Liderança; Finanças, Compras; Negociação; Obtenção; Administração de Projetos; Obtenção de Tecnologia; Direito Administrativo; Licitações e GSI 1, 2 e 3.

3.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO QC-IM

Apesar do pouco tempo de formação profissional do CFO, um ano letivo no total, com reflexo na CH disponível do Guarda-Marinha (GM) do QC-IM, esses futuros Oficiais já possuem formação acadêmica superior em Administração, Ciências Contábeis, também denominada de Contabilidade ou Ciência Econômicas, também denominada de Economia, os cursos superiores ACE que possuem mais de quatro anos de formação, com várias disciplinas na sua grade semelhantes as de HA da EN.

Conforme o descrito no currículo do CFO e EAO, as competências técnico-científicas, dentro de cada área do conhecimento, requeridas pela MB, foram obtidas, por meio da habilitação nos cursos da educação superior das IES e verificadas na seleção inicial do

processo de seleção, no concurso público, ou seja, na prova escrita do concurso público para ingresso no QC-IM já verifica-se se o candidato possui as competências técnico-científicas requeridas pela MB.

A seguir, no QUADRO 25, apresenta-se um extrato das disciplinas do CFO e EAO do QC-IM, do CIAW, ministradas para os GM do QC-IM, em um ano acadêmico:

QUADRO 25
Curso de Formação de Oficiais (CFO) do CIAW

Curso de Formação de Oficiais (CFO) e Estágio de Aplicação de Oficiais (EAO) no CIAW	
Disciplina:	CH
<ul style="list-style-type: none"> • Relações Humanas e Liderança. • Noções de Direito, incluindo Direito Administrativo. • Introdução à Tecnologia da Informação. • Gerência de Sistemas de Intendência 1. • Gerência de Sistemas de Intendência 2. • Gerência de Abastecimento, inclusive obtenção. • Gerência de Execução Financeira. • Licitações e Acordos Administrativos, comenta sobre convênio e estatais. • Práticas em Sistemas de Intendência, incluindo o COMPASNET. 	<ul style="list-style-type: none"> • 46 horas. • 62 horas, sendo 4 horas de Direito Administrativo. • 36 horas. • 40 horas. • 40 horas. • 34 horas. • 33 horas. • 72 horas. • 89 horas.

Fonte: Currículo do CFO e EAO do CIAW (BRASIL, 2022b).

Evidencia-se, no quadro de apoio acima, as disciplinas de Liderança, Direito Administrativo, Tecnologia da Informação, GSI 1 e 2, Obtenção, Finanças, Licitações e Acordos Administrativos.

É relevante mencionar que, assim como na EN, cujos os currículos do CA e CFN não foram objetos de estudo, o mesmo ocorreu em relação aos currículos do CIAW, onde foram excluídos do estudo as disciplinas ministradas no CFO do Quadro Complementar do Corpo da Armada (QC-CA) e do Quadro Complementar de Fuzileiros Navais (QC-FN). Portanto, somente as disciplinas específicas ministradas para o QC-IM foram objetos de estudo e compuseram os quadros de apoio que serão utilizados no método comparativo.

3.3 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO CIM (CAIO)

No CAIO, percebe-se que tanto os Oficiais IM, quanto os QC-IM, participam do mesmo desenvolvimento profissional, do mesmo aperfeiçoamento, com as disciplinas que são apresentadas no QUADRO 26, possibilitando, assim, um nivelamento no conhecimento entre esses dois Quadros, atenuando a acentuada diferença de CH dos cursos de formação profissional da EN e do CIAW:

QUADRO 26
Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO)

CAIO no CIANB	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Direito Administrativo. • Excelência em Gestão Pública. • Gestão de Processos. • Logística Integrada e Gestão da Cadeia de Suprimentos, com 35 horas de negociação. • Pregão Eletrônico e Presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 horas. • 21 horas. • 20 horas. • 32 horas. • 30 horas.

Fonte: Currículo do CAIO do CIANB (BRASIL, 2023a).

Evidencia-se, no quadro acima, as disciplinas de Direito Administrativo, Negociação e Licitação.

3.4 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS DO CIM (C-ApA-IM)

No QUADRO 27, apresenta-se as disciplinas que são ministradas no C-ApA-IM, sendo esse o último currículo, objeto de estudo, pesquisado, cujo quadro de apoio de disciplinas foi montado para ser utilizado no próximo capítulo dessa pesquisa investigativa:

QUADRO 27
Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais (C-ApA-IM)

C-ApA-IM - Ciclo Básico	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Análise financeira de demonstrações contábeis. • Contabilidade de custos. • Economia do Setor Público. • Introdução à ciência de dados. • Licitações e acordos administrativos. • Melhoria de processos de intenção. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 horas. • 36 horas. • 35 horas. • 22 horas. • 64 horas. • 100 horas.

Fonte: Currículo do C-ApA-IM do CIANB (BRASIL, 2022a).

Percebe-se, do quadro de apoio acima, as disciplinas de Finanças, Tecnologia e Licitações.

No QUADRO 28, a seguir, apresenta-se as quatro áreas de concentração do C-ApA-IM e as suas cargas horárias:

QUADRO 28
Ciclo Específico do C-ApA-IM

C-ApA-IM - Ciclo Específico	
Disciplina:	CH:
<ul style="list-style-type: none"> • Logística de Material. • Gestão da Informação. • Administração e Auditoria. • Orçamento e Finanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • 144 horas. • 144 horas. • 144 horas. • 144 horas.

Fonte: Currículo do C-ApA-IM do CIANB (BRASIL, 2022a).

No Ciclo Específico do C-ApA-IM, o Oficial do CIM pode especializar-se em Logística de Material, cujo uma das atividades de suporte à Logística é Compras, em Gestão da Informação, com conteúdo em Tecnologia, em Administração e Auditoria, que analisa vários temas ligados à administração, e em Orçamento e Finanças.

No próximo capítulo, demonstra-se o método comparativo, que foi utilizado para detectar o que existe de semelhança entre os currículos dos cursos ministrados pela MB aos Oficiais do CIM e os referenciais teóricos sobre o tema, utilizados na pesquisa, com o propósito de concluir se existe uma lacuna na capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM, para o desempenho administrativo ser bem-sucedido na área de compras públicas.

4 ESTUDO COMPARATIVO

Para iniciar este capítulo, é relevante mencionar que o tipo da pesquisa realizada foi pelo *método comparativo* que, segundo Fachin (2006) consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Descreve-se, a partir desse ponto, a delimitação da pesquisa ou recorte efetuado no tema, para direcionar o estudo.

4.1 AS DELIMITAÇÕES INICIAIS

Conforme foi visto no segundo capítulo desta Tese, na revisão da literatura, prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas são os cinco processos básicos da GRH, que possuem características e desdobramentos que fazem com que o tema, a GRH, possua um escopo amplo.

Por isso, fez-se necessário definir o primeiro recorte no tema, delimitando-se, dentro da GRH, o estudo no processo básico de desenvolver as pessoas, escolhido em razão da sua importância, percebida pelos teóricos da administração desde o início do século passado, e por fazer parte da agenda do administrador moderno.

O recorte, desenvolvimento de pessoas, ainda é muito vasto, envolvendo as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e o DO.

Dentro do processo básico de desenvolvimento de pessoas, afinou-se ainda mais o tema, para o estudo do T&D. Portanto, o DO não fez parte desta pesquisa investigativa. Porém, como esta Tese deve sustentar, por meio da *pesquisa diagnóstica*, uma recomendação ou proposta para a MB, estudou-se o T&D fornecido pela MB aos Oficiais do CIM, delimitando-se ainda mais o tema.

Mesmo assim, o assunto tratado ainda continuou vasto, demandando mais delimitações. Por isso, definiu-se quais os T&D fornecidos pela MB aos Oficiais do CIM seriam estudados. Essa definição foi impulsionada por um aspecto: o ambiente. Não se tem conhecimento, na história documentada da humanidade, de uma época de mudanças tão rápidas e intensas, como as que ocorrem hoje. Essa época de complexidades, mudanças e

incertezas, demanda do administrador profissional, competências, que Chiavenato (2014) chamou de as habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo ser bem-sucedido.

Para esse mesmo autor, no caso do administrador, o conhecimento técnico é somente um dos aspectos na avaliação de sua capacidade profissional, ou seja, uma das habilidades requeridas.

Em razão do grande número de ramos da administração, conforme demonstrado na publicação do CFA, *web site* na internet, *on line*⁵⁰ (BRASIL, 2020), no que concerne às habilidades técnicas, foi necessário delimitar o estudo, que concentrou-se no fornecimento de conhecimento especializado no ramo da administração logística que Ballou (2006) chamou de atividade de suporte à logística, denominada de compra.

Como a atividade, compra, é executada tanto nas organizações lucrativas, chamadas de empresas, quanto nas organizações não lucrativas, como as FA, delimitou-se a habilidade técnica às atividades de compras públicas na MB.

Porém foi necessário estudar as três habilidades, técnicas, humanas e conceituais, pois não adianta a GRH se preocupar, somente, com a habilidade técnica, por meio de programas de T&D para ensinar como fazer as coisas. Mais importante do que saber como fazer, é o diagnóstico para saber o que fazer, como observa Chiavenato (2014). Os Oficiais do CIM devem possuir a capacidade de escolher corretamente qual a ferramenta ou arcabouço jurídico disponível de compras públicas que ele vai utilizar para cada situação que se impõe.

4.2 AS DELIMITAÇÕES FINAIS

De maneira mais clara, concisa e direta, o objeto de pesquisa e as suas delimitações, no tempo, espaço e características são: **tempo**, que são os currículos vigentes, o tempo atual, o presente; **espaço**, que são os currículos da EN, CIAW, e CIANB; e **características**, que são os cursos ministrados aos Oficiais do CIM, de formação profissional dos Oficiais IM e dos Oficiais do QC-IM, e de desenvolvimento profissional.

50 https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/Ramos_Administração-QR23.pdf.

Não foram estudados o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI) e o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) por não serem direcionados somente para os Oficiais do CIM, sendo ministrados também para o CA e CFN.

Também não foi estudado o Curso de Política de Estratégia Marítimas (C-PEM) por ser ministrado para os Oficiais do CA, CFN, Corpo de Saúde da Marinha (CSM), CEM e, eventualmente, Quadro Técnico (T) do Corpo Auxiliar da Marinha (CAM), em conjunto com os Oficiais do CIM.

4.3 OS RESULTADOS

No QUADRO 29, apresenta-se o estudo referente à habilidade técnica:

QUADRO 29
Comparação Teoria X Currículos - Habilidades Técnicas

Desenvolvimento da habilidade técnica necessária ao administrador	
Referencial Teórico:	Currículos do SEN (objeto de estudo):
<ul style="list-style-type: none"> • Para o desenvolvimento das Habilidades Técnicas em compras públicas, é necessário: • Conhecimento especializado obtido por meio do aprendizado de uma profissão, durante toda a educação profissional. • Obs.1: Oxenfeldt (1966), discorreu que o comprador moderno deve possuir forte base financeira e tecnológica. • Obs.2: o TCU apontou como um dos “gargalos” à implementação das compras públicas de inovação a falta de conhecimento e familiaridade com a temática gestão de projetos e negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Técnicas: • Na EN são ministradas as disciplinas Tecnologia, Finanças, Compras, Negociação, Obtenção, Direito Administrativo, Licitações, gestão de projetos e GSI, todas com repetição. • No CIAW são ministradas as disciplinas Direito Administrativo, Tecnologia, GSI, Obtenção, Finanças, Licitações e Acordos Administrativos. • A GSI fornece a competência durável, conhecimento, na atividade de Intendência da Marinha. • No CAIO são ministradas as disciplinas Direito Administrativo, Negociação e Licitações. • No CAIO ocorreu o nivelamento entre os Oficiais oriundos da EN e do CIAW com a disciplina Negociação. • No C-ApA-IM são ministradas as disciplinas Finanças, Custos, Ciências de Dados/Tecnologia, Licitações e Acordos Administrativos, podendo se aprofundar mais em Obtenção, Finanças ou Tecnologia. • No desenvolvimento profissional há uma reciclagem nas disciplinas.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Do 1º Ano Escolar da EN, alocou-se no quadro de apoio acima, a disciplina Tecnologia. Sobre essa disciplina, relembra-se da revisão da literatura, que Oxenfeldt (1966) discorreu que o comprador moderno deve possuir forte base financeira e tecnológica. O primeiro ano do CGO da EN já começa a fornecer a base em tecnologia.

Sobre a disciplina introdução à Administração, há um tópico sobre Gestão de Projetos. O TCU apontou como um dos gargalos à implementação das compras públicas de inovação, justamente, a falta de conhecimento e familiaridade com a temática gestão de projetos. O primeiro ano do CGO da EN já começa a fornecer esse conhecimento.

Do 3º Ano Escolar da EN, alocou-se no quadro de apoio as disciplinas de Finanças, Compras, Negociação, Obtenção, Administração de Projetos e Obtenção de Tecnologia.

A disciplina de Obtenção de Tecnologia já foi comentada. Sobre a disciplina Finanças, Oxenfeldt (1966) discorreu que o comprador moderno deve possuir forte base financeira e tecnológica. O terceiro ano do CGO da EN já começa a fornecer esse conhecimento.

Sobre as disciplinas Negociação e Administração de Projetos, o TCU comentou que um outro “gargalo” à implementação das compras públicas de inovação é a falta de conhecimento e familiaridade com as temáticas Negociação e Gestão de Projetos.

O terceiro ano do CGO da EN já começa a fornecer esse conhecimento em Negociação e Gestão de Projetos. As disciplinas Compras e Obtenção favorecem o desenvolvimento da habilidade técnica em compras públicas.

Do 4º Ano Escolar da EN, alocou-se no quadro de apoio as disciplinas Direito Administrativo, Finanças e Licitações, que contribuem para o desenvolvimento da habilidade técnica em compras públicas e para a aquisição da competência durável, conhecimento. Sobre a disciplina de Finanças, já foi dito que a revisão da literatura verificou, no referencial teórico, que o comprador deve possuir forte base financeira e tecnológica.

No 4ª ano da EN inicia-se um conteúdo bastante robusto em temas de CH, com 176 horas de aula, que é a disciplina Gerência de Sistemas de Intendência (GSI) 1, intensiva na área de intendência, que concorre para a aquisição da competência durável, conhecimento.

No Ciclo Escolar, 2^o Fase, da EN, nota-se que, novamente, a disciplina GSI é ministrada, por meio de GSI 2, com 182 horas de aula, contribuindo para a aquisição da competência durável, conhecimento, na atividade de intendência.

Do Ciclo Pós Escolar, 3^o Fase, no NEBrasil, alocou-se, novamente, no quadro de apoio, a disciplina GSI, que é ministrada, por meio de GSI 3, com 165 horas de aula, contribuindo para a aquisição da competência durável, conhecimento, na atividade de intendência.

Percebe-se que a disciplina GSI é ministrada no 4^a ano da 1^a Fase do Ciclo Escolar, GSI-1, com 176 horas de aula, na 2^a Fase do Ciclo Escolar, com a disciplina GSI-2, com 182 horas de aula e, novamente, no Ciclo Pós Escolar, na 3^a Fase, por meio da disciplina GSI-3, com 165 horas aulas, totalizando 523 horas de aula, contribuindo com a obtenção da competência durável, conhecimento, na área de intendência e habilidade técnica.

Já na formação profissional dos Oficiais QC-IM, no CIAW, alocou-se no quadro de apoio as disciplinas Direito Administrativo, Licitações e Obtenções, que contribuem para o desenvolvimento da habilidade técnica em compras públicas e para a aquisição da competência durável, conhecimento, na área de intendência. Quanto às disciplinas Finanças e Tecnologia, Oxenfeldt (1966) discorreu que o comprador moderno deve possuir forte base financeira e tecnológica.

Destaca-se que as disciplinas GSI 1 e GSI 2 são ministradas para os GM (QC-IM), com uma CH total (anual) de 80 horas de aula, o que é importante para a aquisição da competência durável, conhecimento, na área de intendência, e habilidades técnicas.

Apesar das 80 horas de aula dos GM (QC-IM) serem bem inferiores as 523 horas de aula dos Aspirantes IM, na disciplina GSI, isso é parcialmente compensado durante a etapa da educação profissional, desenvolvimento de pessoal, durante o CAIO e o C-ApA-IM, que possibilita um nivelamento dos Oficiais do CIM oriundos da EN e do CIAW. A formação profissional dos Oficiais graduados em ACE também fornece um cabedal de conhecimentos que parcialmente compensa a diferença de CH entre a EN e o CIAW, nos caso dos Oficiais do CIM.

Do desenvolvimento profissional, Aperfeiçoamento, no CIANB, evidencia-se as disciplinas Direito Administrativo, Negociação e Licitação, que concorrem para o

desenvolvimento da habilidade técnica de compras públicas tradicionais e compras públicas de inovação. Essas disciplinas foram comentadas na revisão da literatura, evidenciando a sua importância para a atividade de compras públicas.

Como visto em vários momentos na formação profissional, nessa etapa da educação profissional, o CAIO ministra a disciplina Negociação, que, conforme o QUADRO 13 - Temas a serem incluídos na capacitação para as compras públicas de inovação -, precisa ser ensinado no treinamento em compras públicas, de acordo com o entendimento do TCU, no evento Jornada de Compras Públicas de Inovação.

Os Oficiais do CIM, oriundos da EN, são providos com a disciplina Negociação, no terceiro ano do CGO. Os Oficiais do CIM, oriundos do CIAW, durante o CFO e EAO não são apresentados a essa disciplina. O CAIO promove esse nivelamento.

Sobre essa disciplina, Negociação, nunca é excesso lembrar que o TCU comentou, na Jornada sobre compras públicas de inovação, que um dos “gargalos” à implementação das compras públicas de inovação, é a falta de conhecimento dessa disciplina.

Do desenvolvimento profissional, Aperfeiçoamento Avançado, no CIANB, evidenciou-se as disciplinas de Finanças, Tecnologia e Licitações.

No Ciclo Específico do C-ApA-IM, o Oficial do CIM pode especializar-se em Logística de Material, cujo uma das atividades de suporte é Compras, em Gestão da Informação, com conteúdo em Tecnologia, em Administração e Auditoria, que analisa vários temas, e em Orçamento e Finanças, ou seja, qualquer uma das áreas de concentração do Ciclo Específico do C-ApA-IM que o Oficial do CIM escolher cursar, o mesmo obtém conhecimentos importantes para o desenvolvimento da habilidade técnica em compras públicas, além de concorrer para o desenvolvimento, também, da competência durável, conhecimento.

Por fim, a luz do QUADRO 29 e das observações acima, conclui-se que os cursos de formação profissional e de desenvolvimento profissional da MB fornecem, no seu conjunto, as habilidades técnicas necessárias para as compras públicas tradicionais, exceto aquelas a serem operadas sob a égide da Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais.

Adicionalmente, conclui-se que os cursos de formação e desenvolvimento profissional da MB não fornecem, no seu conjunto, as habilidades técnicas necessárias para as compras públicas de inovação, aquelas sob a égide do “Código de CT&I”.

Os cursos estudados fornecem as condições necessárias para a obtenção da competência durável, conhecimento, na área de intendência. Para a aquisição da competência durável, conhecimento, é necessária a especialização, por meio do aprendizado constante e repetitivo de uma profissão e o aprimoramento, por meio da reciclagem.

Resumidamente, observa-se que:

- a) as habilidades técnicas em compras públicas tradicionais **são** providas aos Oficiais do CIM;
- b) Porém as habilidades técnicas na Lei nº 13.303/2016, **não** são providas aos Oficiais do CIM, sendo uma lacuna identificada;
- c) as habilidades técnicas em compras públicas de inovação **não** são providas aos Oficiais do CIM, sendo uma lacuna identificada;
- d) as condições necessárias para a obtenção da competência durável, conhecimento, na área de intendência, **são** providas aos Oficiais do CIM.

Percebe-se que foram identificadas duas lacunas na capacitação dos Oficiais do CIM, sendo a primeira lacuna o fornecimento da capacitação em compras públicas regidas sob a égide da Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, e a segunda lacuna o fornecimento da capacitação em compras públicas sob a égide do Marco Legal da CT&I, Lei da Inovação.

Já no QUADRO 30 a seguir, apresenta-se o estudo comparativo, referentes às habilidades humanas necessárias, bem como, as competências duráveis, perspectiva e atitude:

QUADRO 30
Comparação Teoria X Currículos - Habilidades Humanas

Desenvolvimento das habilidades humanas necessárias ao administrador	
Referencial Teórico:	Currículos do SEN, objeto de estudo:
<ul style="list-style-type: none"> • Para o desenvolvimento das Habilidades Humanas de Trabalho em equipe e Liderança, é necessário: • Disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Humanas: • Na EN são ministradas as disciplinas Psicologia para a Liderança, Liderança e mais aspectos ligados à Liderança, repetição.

<ul style="list-style-type: none"> • Que seja repetitivo, durante todas as etapas da educação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No CIAW são ministradas as disciplinas Relações Humanas e Liderança. • No CAIO são vistos conteúdos que tangenciam a liderança.
---	--

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

No 2º Ano Escolar da EN, é ministrada a disciplina Liderança, que contribui para o desenvolvimento da habilidade humana. No 3º Ano Escolar da EN, é ministrada novamente a disciplina Liderança. Na formação profissional dos Oficiais QC-IM, no CIAW, é ministrada a disciplina de Liderança. A disciplina de Liderança contribui para o desenvolvimento das habilidades humanas.

A luz do quadro de apoio, acima conclui-se que os cursos de formação profissional da MB fornecem, no seu conjunto, as habilidades humanas necessárias para o desempenho administrativo ser bem-sucedido, devido à frequência e à repetição com o que o conteúdo Liderança é transmitido. Percebe-se que seria interessante o ensino de liderança no desenvolvimento profissional também.

Adicionalmente, conclui-se que os cursos estudados fornecem as condições necessárias para a obtenção das competências duráveis, perspectiva e atitude, sendo que a competência durável, perspectiva, necessita, ainda, das habilidades conceituais.

Para a obtenção da competência durável, perspectiva, que envolve a capacidade de colocar conhecimento em ação, gerenciamento, e a capacidade de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras, é necessário o estudo da disciplina Liderança para adquirir as habilidades humanas, a execução de trabalhos em grupo, para adquirir as habilidades humanas e a disciplina TGA, para adquirir as habilidades conceituais.

Para a obtenção da competência durável, atitude, que envolve a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar as coisas para a frente, é necessário que sejam ministradas as disciplinas que desenvolvam a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas e que seja ministrada a disciplina de Liderança.

Sobre os papéis interpessoais e informacionais, relacionados com a habilidade humana, que envolvem as relações com outras pessoas, os cursos estudados ministram

disciplinas que desenvolvem a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas, por meio da disciplina Liderança.

Sobre os papéis decisórios, relacionados com a habilidade humana e a habilidade conceitual, que envolvem a tomada de decisão, os cursos estudados ministram disciplinas que desenvolvem a habilidade de saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas, para adquirir as habilidades humanas, por meio da disciplina Liderança. Porém, para o atendimento das expectativas da organização em relação aos papéis decisórios (perfis), não é suficiente possuir a habilidade humana. Para o atendimento das expectativas da organização em relação a esses papéis, são necessárias, também, as habilidades conceituais.

Resumidamente, observa-se que:

- a) as habilidades humanas **são** providas aos Oficiais do CIM;
- b) as condições necessárias para a obtenção da competência durável, perspectiva, **são providas parcialmente** aos Oficiais do CIM, sendo uma lacuna identificada;
- c) as condições necessárias para a obtenção da competência durável, atitude, **são** providas aos Oficiais do CIM;
- d) as condições necessárias para o atendimento das expectativas da organização em relação aos papéis interpessoais **são** providas aos Oficiais do CIM;
- e) as condições necessárias para o atendimento das expectativas da organização em relação aos papéis informacionais **são** providas aos Oficiais do CIM;
- f) as condições necessárias para o atendimento das expectativas da organização em relação aos papéis decisórios **não** são providas aos Oficiais do CIM, sendo uma lacuna identificada.

No QUADRO 31 abaixo, apresenta-se o estudo comparativo, referentes às habilidades conceituais necessárias e às competências duráveis, perspectiva e julgamento:

QUADRO 31
Comparação Teoria X Currículos - Habilidades Conceituais

Desenvolvimento das habilidades conceituais necessárias ao administrador	
Referencial Teórico:	Currículos do SEN (objeto de estudo):
• Para o desenvolvimento das Habilidades Conceituais , que envolvem pensar, raciocinar, diagnosticar si-	• Habilidades Conceituais: • Na EN são ministradas disciplinas relacionadas com a

<p>tuações, formular alternativas, é necessário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que seja ministrada pelo menos a disciplina TGA. • Obs.: Segundo Chiavenato (2014), a TGA se dispõe a desenvolver a habilidade conceitual. 	<p>Introdução à Administração, incluindo TGA, Administração para Intendentes, com mais aspectos ligados à TGA (repetição).</p> <ul style="list-style-type: none"> • No CIAW essa disciplina não é ministrada, mas ela é vista nas cursos de graduação de Administração, Ciências Contábeis e Economia.
--	--

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

No 1º Ano Escolar da EN, é ministrada a disciplina Introdução à Administração, onde há um tópico sobre TGA. Segundo Chiavenato (2014), a TGA se dispõe a desenvolver a habilidade conceitual, embora não deixe de lado as habilidades humanas e as habilidades técnicas. No 3º Ano Escolar da EN, são ministrados mais aspectos ligados à TGA.

A luz do quadro de apoio anteriormente apresentado conclui-se que o curso de formação profissional da EN fornece as habilidades conceituais necessárias para o desempenho administrativo ser bem-sucedido, sendo que os Oficiais do CIM oriundos do CIAW obtêm essas habilidades em seus cursos de graduação.

O que foi apontado acima pode ser observado no sítio da Universidade de São Paulo, na Internet, *on line*⁵¹ onde verifica-se que os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas possuem a disciplina de Introdução à Administração, que concorrerão para o desenvolvimento da habilidade conceitual. O Curso de Graduação em Administração possui na sua grade curricular a disciplina de TGA.

Adicionalmente, conclui-se que o curso de formação profissional da EN fornece as condições necessárias para a obtenção das competências duráveis, perspectiva e julgamento, sendo que os Oficiais do CIM oriundos do CIAW obtêm essas competências em seus cursos de graduação, por meio de suas grades curriculares.

Sobre a obtenção da competência durável, perspectiva, já comentou-se que ela necessita do desenvolvimento da habilidade humana, por meio da disciplina de Liderança, e do desenvolvimento da habilidade conceitual, que é fornecida em parte pela TGA.

Sobre a obtenção da competência durável, julgamento, que envolve analisar e avaliar a situação, é necessário que que seja ministrada, pelo menos, a disciplina de TGA.

51 <https://www5.usp.br>.

Sobre os papéis decisórios, relacionados com a habilidade humana e a habilidade conceitual, o CGO ministra a disciplina TGA, para adquirir as habilidades conceituais. Os Oficiais do CIM, oriundos do CIAW, tiveram essa disciplina nas suas graduações.

Resumidamente, observa-se que:

- a) as habilidades conceituais **são** providas aos Oficiais do CIM;
- b) as condições necessárias para a obtenção da competência durável, perspectiva, **são providas plenamente** aos Oficiais do CIM, não sendo mais uma lacuna identificada;
- c) as condições necessárias para a obtenção da competência durável, julgamento, **são** providas aos Oficiais do CIM;
- d) as condições necessárias para o atendimento das expectativas da organização em relação aos papéis decisórios **são providas plenamente** aos Oficiais do CIM, não sendo mais uma lacuna identificada.

Depois de debruçar-se sobre as habilidades necessárias ao administrador, sobre as competências duráveis e sobre os papéis do administrador, a pesquisa investigativa passou a demonstrar, no QUADRO 32, o estudo comparativo, por meio das semelhanças encontradas, referentes às capacitações necessárias para as atividades de compras públicas tradicionais. Nesse quadro de apoio, encontram-se as lacunas detalhadas que necessitam serem cobertas para que os Oficiais do CIM possam ter um desempenho bem-sucedido:

QUADRO 32
Comparação Teoria X Currículos - Compras Públicas

Compras Públicas Tradicionais e Compras Públicas de Inovação	
Referencial Teórico:	Currículos do SEN (objeto de estudo):
<ul style="list-style-type: none"> • Para capacitar os Oficiais do CIM nas compras públicas tradicionais, nas OM da MB em geral e na Amazul, é necessário: • Capacitação na Lei nº 14.133/2021 para os Oficiais do CIM que servem nas OM da MB em geral. • Para capacitar os Oficiais do CIM nas compras públicas das empresas estatais, na Amazul, é necessário: • Capacitação na Lei nº 13.303/2016 para os Oficiais do CIM que servem na Amazul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas tradicionais: • É ministrada nas disciplinas sobre Licitações e Contratos Administrativos. • Compras públicas das empresas estatais: • lacuna: não é ministrada.

<ul style="list-style-type: none"> • Para capacitar os Oficiais do CIM nas compras públicas de inovação, nas OM da área de CT&I e na Amazul, é necessário: • Capacitação no Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação, o chamado Código de CT&I. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas de inovação: • lacuna: não são ministrados.
--	---

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

Em decorrência do QUADRO 32 acima, percebe-se que, apesar de não ser uma lacuna, há necessidade de mais repetições na capacitação na Lei nº 14.133/2021, para a internalização desse conhecimento, com incremento nas competências duráveis dos Oficiais do CIM, em especial, conhecimento.

A DAdM vem realizando treinamentos na Lei nº 14.133/2021 e publicando notas em BONO sobre o tema para amadurecer na MB a aplicação da nova lei de licitações e contratos administrativos.

Percebe-se, também, a necessidade de qualificar os Oficiais do CIM, que servem na Amazul, tanto os do SAM, quanto os Veteranos, na Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais. Os Oficiais do CIM que servem na Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) também devem ser qualificados a Lei das Estatais.

Nesse ponto, é relevante mencionar que a capacitação que a MB fornece aos Oficiais do CIM prepara com qualidade os Oficiais do CIM para a condução das compras públicas tradicionais, uma vez que há raros questionamentos do TCU em relação as compras públicas realizadas pela MB. A proposta a seguir tem a função de aprimorar essa qualificação, oferecendo mais um cabedal de conhecimento aos Oficiais do CIM na Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, e no Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação. Fazendo-se uma composição dos quadros de apoio elaborados, foi possível esboçar uma proposta de programa de treinamento, conforme QUADRO 33 abaixo:

QUADRO 33

Proposta de Treinamento em compras públicas de inovação

Compras públicas de inovação para as OM da MB de CT&I e Amazul – Carga Horária: 80 h

<ul style="list-style-type: none"> • Básico: 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Inovação. • Tamanho do mercado de compras públicas no Brasil. • Políticas de inovação. • Compras públicas para inovação no Brasil. • Inovação através de licitações: diálogos competitivos.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Encomendas Tecnológicas. • Compras públicas e o controle.
• Específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Novo Marco Legal da CT&I: Lei nº 10.973/2004, Lei de Inovação, modificada pela Lei nº 13.243/2016, regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018; • O art. 1º da Lei nº 8.010/1990, Lei de Importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica e o art. 2º, caput, inciso I, alínea “g”, da Lei nº 8.032/1990, Lei da isenção de impostos de importação - Empresas, que também foram regulamentados pelo Decreto nº 9.283/2018; • Planejamento de gestão de projetos e Negociação; • Propriedade intelectual. - Lei nº 13.303/2016.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

A escolha da carga horária a ser aplicada teve como base outros cursos encontrados na internet que continham a mesma quantidade de temas a serem abordados. As disciplinas a serem ministradas foram obtidas do curso da Enap e da Jornada de Compras Públicas de Inovação, coordenadas do TCU.

Ampliando-se o QUADRO 33, apresenta-se uma proposta de treinamento em compras públicas tradicionais e de inovação, que foi elaborado com base nos quadros de apoio com os temas importantes para o TCU e com os temas constantes do curso fornecido pela Enap, acrescentando-se aspectos das compras públicas tradicionais.

A proposta de curso de capacitação em compras públicas de inovação, para os Oficiais do CIM que servem nas OM da MB de CT&I e na Amazul, incluindo os Oficiais do CIM que servem no CeITMSP, tanto os da ativa, quanto os Veteranos, pode ser observado no QUADRO 34 a seguir, que para ter uma maior efetividade, deverá cumprir as lei da aprendizagem que serão apresentadas logo em seguida, como sugestão para a implantação do curso:

QUADRO 34

Proposta final de treinamento em compras públicas de inovação

Compras públicas de inovação (Para as OM da MB de CT&I e Amazul) – Carga Horária: 120 h	
• Compras públicas tradicionais, 40 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço nos aspectos da Lei nº 14.133/2021, 20 horas. •
• Abordagem introdutória, 40 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Inovação. • O tamanho do mercado de compras públicas no BR. • Políticas de inovação. • Compras públicas para inovação no Brasil. • Inovação através de licitações: diálogos competitivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Encomendas Tecnológicas. • Compras públicas e o controle.
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem específica, 40 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo Marco Legal da CT&I: Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), modificada pela Lei nº 13.243/2016, regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018; • O art. 1º da Lei nº 8.010/1990, Lei de Importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea “g”, da Lei nº 8.032/1990, Lei da isenção de impostos de importação - Empresas, que também foram regulamentados pelo Decreto nº 9.283/2018; • Planejamento de gestão de projetos e Negociação; • Propriedade intelectual.

Fonte: elaboração própria a partir de informações levantadas na revisão da literatura.

O acréscimo de CH acima é decorrente da revisão das compras públicas tradicionais, que fará parte da capacitação, onde buscou-se alocar o mesmo tempo dos cursos disponíveis na Internet. A abordagem introdutória também recebeu uma maior carga horária para melhorar o aprendizado.

Conforme comentado, para que a capacitação tenha um melhor resultado é necessário observar as leis que regem a aprendizagem, que são a intensidade, a frequência e a recentidade.

Como há necessidade de um aprofundamento no assunto estudado e uma extensão de tempo no ensino-aprendizagem, lei da intensidade, é mais produtivo ampliar os conhecimentos em compras públicas de inovação, por meio de um treinamento específico, no lugar de alocar tempo de CH na formação ou no desenvolvimento profissional, que já possuem uma CH elevada. Por isso foi proposto um treinamento.

A capacitação em compras públicas, no Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação, e na Lei das Estatais, tem um caráter específico e imediato, reforçando a necessidade de que ela ocorra na etapa da educação profissional denominada treinamento.

Portanto, esses tipos de capacitações, na Lei das Estatais e na Lei de Inovação, não devem ser fornecidos na formação profissional, que poderá ter somente uma breve iniciação nos temas, se houver espaço na grade curricular, mas não sendo imprescindível.

Como há necessidade do exercício frequente do que foi aprendido e por a atividade de compras ser vista pela organização bem-sucedida como uma atividade de importância

estratégica considerável (BAILY, 2010), o treinamento acima deve ser fornecido aos Oficiais do CIM, periodicamente, lei da frequência.

Uma ideia é que, pelo caráter estratégico da função compras, poderia ser planejado que o Oficial do CIM, que serve no Setor de C&T, anualmente, participasse de um treinamento específico, um programa de reciclagem, na área de compras públicas de inovação.

Esse treinamento acima poderia ser fornecido pela MB, sugerindo-se no CIANB, presencial para a área Rio e por meio dos CIANB virtuais, para as demais localidades, de forma a reter esse conhecimento e o Oficial do CIM estar sempre qualificado, sendo necessário verificar, junto ao CIANB, se aquela OM possui CH disponível e capacidade de ministrar o referido curso.

Para atender a lei da recentidade, antes dos Oficiais do CIM, designados para OM de CT&I e Amazul, incluindo os que forem servir no CeITMSP, se apresentarem nas OM, deveriam passar por um treinamento em compras públicas de inovação, para haver uma proximidade de tempo entre o que foi aprendido no curso e o efetivo desempenho no trabalho.

Isso se aplica, também, aos Oficiais do CIM que forem servir no CTMSP e no Centro Tecnológico da Marinha no Rio de Janeiro (CTMRJ), duas ICT, e as suas OM subordinadas, assim como, na Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento do Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN), pois são outras OM da área de CT&I.

Com relação a Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, além da Amazul, por “arrasto”, entende-se que o disposto se aplicaria à EMGEPRON, por ser outra Estatal que também opera as suas compras públicas utilizando esse diploma legal.

Revisitando-se a revisão da literatura, o treinamento deve ser precedido de uma abordagem introdutória, no C-ApA-IM, para a obtenção da instrução básica e uma fase não presencial, por meio do Ensino a Distância (EAD), para a leitura orientada.

Então, para participar do treinamento em compras públicas de inovação, o pré-requisito é que o Oficial do CIM já tivesse concluído o C-ApA-IM, que é uma pós-graduação.

No que tange aos Oficiais do CIM que são designados para servir no CeITMSP, por exemplo, em consonância com a Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) daquela OM, os Oficiais do CIM designados já passaram pela etapa da educação profissional desenvolvimento de pessoal, ou seja, são Oficiais Aperfeiçoados e com C-ApA-IM.

Relembra-se que foi escolhida a etapa da educação profissional, treinamento, para a capacitação em compras públicas complexas, que são as que envolvem tecnologia e inovação, por ter objetivos situados no curto prazo, restritos e imediatos.

Deve-se atentar para o descompasso existente entre o que a teoria preconiza sobre o envolvimento da alta administração no tema sobre compras públicas.

No referencial teórico, parâmetro utilizado, conforme preconizam Baily *et al.* (2010, p. 94), “[...] a atividade de compras e suprimentos está recebendo mais atenção da alta administração e de acadêmicos”.

Porém, a realidade vista pelo TCU, que foi divulgada durante a Jornada sobre compras públicas de inovação, é a ausência de visão estratégica dos Órgãos sobre a área de compras, o que contribui para a falta de capacitação e valorização das pessoas dos compradores.

Os riscos que envolvem a atividade de compras públicas, seja em relação aos questionamentos dos órgãos de controle interno, como o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR) e Controladoria Geral da União (CGU) e externo, TCU, do Ministério Público ou do Poder Judiciário, requer um apoio do nível institucional da MB⁵², seja provendo o embarque de mais Assessores Jurídicos nos CeIM, principalmente os que movimentam alto volume financeiro, seja recompletando a Força de Trabalho dos CeIM, seja priorizando a capacitação desses Oficiais, para que os compradores se sintam mais apoiados, e, assim, não recorram ao *apagão das canetas*⁵³.

A CGU e o CCIMAR são atores importantes nesse processo para trazer orientações aos compradores que mitiguem os riscos de suas compras públicas que envolvam a inovação.

52 “Nível Institucional: nível administrativo mais elevado e aberto da organização pelo fato de interagir com o ambiente externo. Composto pelos dirigentes de cúpula da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 24).

53 “A quantidade de ações de improbidade administrativa ajuizadas com base em atos menos lesivos gera o chamado “apagão das canetas”, isto é, o agente público, avesso ao risco, passa a atuar para não ser réu de uma ação e para não cumprir a sua função pública” Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2023-fev-13/fabio-malheiros-apagao-canteas>>.

Assim, de maneira reduzida, antes do treinamento presencial, propriamente dito, em compras públicas de inovação, poderia ser proposto uma instrução básica no C-ApA-IM (abordagem introdutória) e uma fase não presencial, por meio de EAD, para que os Oficiais do CIM desenvolvessem a leitura orientada do arcabouço jurídico que compõe o código de CT&I e demais disciplinas já mencionadas.

4.4 A DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase diagnóstica da Tese, forneceu-se o suporte para a recomendação ou proposta de capacitar os Oficiais do CIM para as compras públicas de objetos complexos (compras públicas de inovação), nas etapas da educação profissional, desenvolvimento profissional (no C-ApA-IM) e treinamento.

Essa recomendação ou proposta, produto da fase da Tese, prognóstico-prescritiva, deu ênfase a um aspecto específico, que se observa a seguir: uma oportunidade futura para a MB, ligada à uma situação externa, no ambiente geral, importante para a MB, que é o incentivo do TCU para a utilização do Novo Marco Legal da CT&I para as compras públicas de inovação.

A utilização do Novo Marco Legal da CT&I, pela MB, agora com melhor aceitação e, até mesmo, incentivo pelo TCU, poderá trazer um maior dinamismo às compras públicas de bens, serviços e sistemas para os seus programas estratégicos que envolvam inovação.

Por isso, os profissionais envolvidos nas compras públicas de inovação, incluindo os Oficiais do CIM, precisam de treinamentos formais para adquirir ou desenvolver as habilidades necessárias para o desempenho administrativo bem-sucedido nesse tipo de compra governamental.

Concluindo-se a fase diagnóstica da Tese, feito o diagnóstico do treinamento, foi proposto, o que Chiavenato (2022) chama de terapêutica, que é a escolha e a prescrição dos meios de treinamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas.

Deve-se ter cuidado com as abordagens prescritivas e normativas. A preocupação, conforme Chiavenato (2014), é não prescrever princípios normativos que devem ser

aplicados como “receituário” em todas as circunstâncias para que o administrador seja bem-sucedido. Para o mesmo autor, o treinamento proposto não deve ser encarado como “receitas antecipadas” ou “soluções enlatadas” para qualquer situação.

Assim, foi possível verificar de onde o trabalho retirou a sua originalidade e relevância, que culminou com uma proposta de capacitação em compras públicas de inovação, na forma de um treinamento, sendo esse treinamento a recomendação ou proposta para a MB, produto da fase prognóstico-prescritiva da Tese.

Por fim, é relevante mencionar que o treinamento proposto foi elaborado observando vários pontos apresentados na revisão da literatura. Porém, algumas ações podem ser adotadas, além do treinamento proposto, para trazer uma maior segurança na atividade de compras públicas de inovação, das quais, destacam-se a necessidade do envolvimento do nível estratégico da MB:

- a) para a priorização da capacitação dos Oficiais do CIM para o desenvolvimento de habilidades técnicas nas compras públicas de inovação;
- b) para o embarque de Oficiais do CIM e pessoal de apoio, no CeIM, a fim de realizar o recompletando de suas TMFT;
- c) para o embarque de mais Bachareis em Direito, Assessores Jurídicos, nos CeIM que apresentam um alto volume de movimentação financeira e uma grande quantidade de processos administrativos de compras governamentais;
- d) para a aproximação entre órgãos de controle e gestores.

Por isso, entende-se que, como estratégia, a MB pode capacitar os Oficiais do CIM, que forem servir na área de CT&I, no Novo Marco Legal da CT&I e na Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, para atuarem nas compras públicas de seus programas estratégicos ligados a inovação.

No caso da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), a necessidade de conhecimento desse diploma legal pelos Oficiais do CIM que servem na Amazul, do SAM e Veteranos, também se aplica à EMGEPRON.

A aproximação entre os órgãos de controle e gestores requer uma decisão no nível institucional da MB, de apresentar o PNM ao TCU ou até mesmo convidar àquela Corte de

Contas para que ela apresente os resultados da Jornada de Compras Públicas de Inovação para as OM de CT&I e a Amazul.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresenta-se as considerações finais, o último elemento textual dessa pesquisa investigativa, conforme preconiza as Normas Técnicas (NBR), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com o cuidado de não dar a entender ao leitor que a exploração do tema esgotou-se.

Inicia-se essa fase final do trabalho com o resgate do tema estudado e do título escolhido, que foi a GRH, onde procurou-se verificar a necessidade de capacitação dos Oficiais do CIM para o desempenho das atividades de compras públicas de inovação, aquelas compras públicas que são regidas pelo Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação, conhecido como o Código de CT&I.

O objetivo geral do trabalho foi, justamente, revisar a capacitação fornecida pela MB, aos Oficiais do CIM, na área de compras públicas, a fim de que ela fosse adequada para o desempenho administrativo ser bem-sucedido nessa atividade.

O trabalho foi desenvolvido por meio da análise dos currículos dos cursos de formação profissional e de desenvolvimento profissional dos Oficiais do CIM, comparando-os (estudo comparativo) com os parâmetros escolhidos, que foram o referencial teórico levantado na revisão da literatura e o Curso de Introdução às Compras Públicas para Inovação, da Enap.

Verificou-se se a MB fornecia a capacitação prevista no referencial teórico, necessária para o desempenho administrativo ser bem sucedido nas compras públicas tradicionais e nas compras públicas de inovação, para encontrar possíveis lacunas, e definir qual seria a etapa da educação profissional que a capacitação complementar deveria ser fornecida para suprir a lacuna eventualmente encontrada.

Concluiu-se pela necessidade de uma capacitação complementar na área de compras públicas das empresas estatais, regidas pela Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, e uma capacitação adicional na área de compras públicas de inovação, regidas sob a égide do Novo Marco Legal da CT&I (Lei de Inovação).

Observou-se que a capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM permite que os mesmos desenvolvam as habilidades necessárias ao administrador, técnicas, humanas e conceituais, e obtenham as competências duráveis, conhecimento, perspectiva, julgamento e atitude, para o desempenho administrativo ser bem-sucedido na área de compras públicas tradicionais.

No que tange a habilidade técnica de operar as compras públicas desenvolvidas sob a égide da Lei das Estatais e as compras públicas de inovação, verificou-se a necessidade de capacitação dos Oficiais do CIM no Novo Marco Legal da CT&I e na Lei nº 13.303/2016.

A proposta de uma capacitação adicional, na área de compras públicas de inovação, incluiria, como um tópico, as compras públicas das empresas estatais, regidas pela Lei nº 13.303/2016, na etapa da educação profissional denominada de treinamento, tendo como pré-requisito, a participação em um programa de desenvolvimento profissional, mas precisamente, no caso desta pesquisa, no C-ApA-IM, com uma abordagem introdutória, denominada de instrução básica.

Antes do treinamento, no formato presencial, teria uma fase não presencial, por meio de EAD, para a leitura orientada. Em seguida ocorreria a capacitação plena presencial, que se desenvolveria, por sugestão, no CIANB, para as OM da área Rio, ou por meio dos CIANB virtuais para as OM fora de Sede.

Na proposta de Treinamento em Compras Públicas de Inovação, essa capacitação seria direcionada aos Oficiais do CIM, do SAM e Veteranos, do Setor de C&T e da Amazul,

com foco nas compras públicas regidas pela Lei das Estatais, estudando também a Lei nº 14.133/2021 (Lei da Intensidade, Frequência e Recentidade), e uma abordagem específica no Novo Marco Legal da CT&I, Gestão de Projetos, Negociação e Propriedade Intelectual.

Essa capacitação, para ter mais efetividade, deveria obedecer as chamadas leis da aprendizagem.

Para atender a lei da intensidade, a fim de obter um aprofundamento no assunto estudado e uma extensão de tempo no ensino-aprendizagem, a capacitação em compras públicas de inovação deve ocorrer na etapa da educação profissional denominada de treinamento.

Para atender a lei da frequência, a fim de fornecer um exercício frequente do que foi aprendido, o Oficial do CIM, anualmente, deveria participar de um treinamento específico na área de compras públicas de inovação, fornecido pela MB, no CIANB, para as OM da área Rio, ou por meio dos CIANB virtuais para as OM fora de Sede.

Quanto à lei da recentidade, a mesma necessita de exercício frequente e recente, para o que for ensinado estar próximo do momento em que for colocado em prática.

Para atendê-la, antes dos Oficiais do CIM, designados para OM de C&T e Amazul, se apresentarem nas OM, deveriam participar de um treinamento em compras públicas de inovação.

Com isso, nenhum objetivo geral ou específico ficou pendente. Quanto ao problema de pesquisa, que foi o motor, o farol, dessa investigação científica, o mesmo foi formulado como:

A capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM provê aos mesmos o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas tradicionais, mas não provê o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas das empresas estatais e as compras públicas de inovação.

Definido o problema, a pergunta norteadora ou a questão de pesquisa foi:

A capacitação fornecida pela MB aos Oficiais do CIM provê aos mesmos o preparo e a confiança necessários para operarem as compras públicas das empresas estatais e as compras públicas de inovação?

A pesquisa investigativa permitiu confirmar a hipótese que foi:

Será necessário, durante a educação profissional, nas etapas de desenvolvimento profissional e treinamento, fornecer uma capacitação aos Oficiais do CIM, a fim de prover os conhecimentos em compras públicas das empresas estatais e em compras públicas de inovação.

Como comentou-se anteriormente, a capacitação fornecida aos Oficiais do CIM permite que os mesmos adquiram as habilidades necessárias ao administrador para o desempenho administrativo bem-sucedido nas compras públicas tradicionais, por isso foram propostas uma capacitação complementar nas compras regidas pela Lei das Estatais e uma capacitação adicional nas compras regidas pela Lei de Inovação.

O conhecimento de compras públicas é um papel (perfil) esperado dos Oficiais do CIM pela MB, sendo que o conhecimento na Lei de Inovação e na Lei das Estatais é um papel esperado dos Oficiais do CIM pelas OM do Setor de CT&I e Amazul, respectivamente.

Como comentado no início desta conclusão, a exploração do tema não se esgotou. Nem todas as possibilidades foram analisadas.

Por isso, como sugestões de pesquisas futuras sobre o mesmo tema, poderia ser estudado os cursos expeditos, os cursos de outras instituições, como universidades no país, que contribuem para a capacitação, de forma complementar, para atender a situações específicas e, assim, verificar se há cursos de compras públicas em inovação que poderiam ser aproveitados.

Um aprofundamento no Novo Marco Legal da CT&I, Lei de Inovação, Código de CT&I, também contribuiria para que novas descobertas fossem feitas sobre o assunto em questão, podendo o tema ser explorado em outras direções, trazendo conclusões diferentes, enriquecendo o acervo de conhecimento sobre a capacitação de Oficiais do CIM na desafiadora atividade de compras públicas de inovação.

REFERÊNCIAS

BAILY, P. *et al.* Compras: princípios e administração. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 471 p.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BRASIL. Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S. A. *Sobre a Amazul*. Disponível em: <<https://www.amazul.mar.mil.br/empresa/sobre-a-amazul>>. Acesso em: 25. mar. 2023.

_____. Conselho Federal de Administração. *Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração - Comentada* -. Disponível em: <<https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-V3-Web.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Conselho Federal de Administração. *Ramos da Administração*. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/Ramos_Administracao-QR23.pdf>. Brasília: 2020a. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1993, republicado em 6 jul. 1994 e retificado em 6 de jul. 1994. Brasília: 1993. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 20 fev. 1998. Brasília: 1998. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Brasília: 2002a. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 3. dez. 2004. Brasília: 2004. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 dez. de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 ago. 1980, a Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993, a Lei nº 12.462, de 4 ago. 2011, a Lei nº 8.745, de 9 dez. 1993, a Lei nº 8.958, de 20 dez. 1994, a Lei nº 8.010, de 29 mar. 1990, a Lei nº 8.032, de 12 abr. 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 dez. 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 fev. 2015. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2016. Brasília: 2016. Brasília: 2016a. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 1º jul. 2016. Brasília: 2016b. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Brasília: 2021a. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. *Confira nossos cursos de educação executiva*. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso de Introdução às Compras Públicas de Inovação*. Disponível em: <<https://suap.ena.gov.br/portaldoaluno/curso/1267/>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. *Somos a construção do futuro do serviço público brasileiro*. Disponível em: <<https://www.ena.gov.br/pt/a-escola/referencial-estrategico>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. *Visão Estratégica*. Disponível em: <<https://ena.gov.br/pt/a-escola>> Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Marinha do Brasil. Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo. *Missão*. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/ctmsp/missao>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Marinha do Brasil. Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo. *NORTEMSP Nº 20-06B*. São Paulo: 2021b. 34 p.

_____. Marinha do Brasil. *Intendência da Marinha. O Corpo de Intendentes da Marinha. O Intendente Atual. (atualizado em 5 nov. 2002)*. 2002e. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/intendencia/carreira>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

_____. Marinha do Brasil. *Programas Estratégicos*. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/programas-estrategicos>>. Acesso em 25 mar. 2023.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga. *Currículo do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO)*. Rio de Janeiro: 2023a. 42 p.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga. *Currículo do Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais (C-ApA-IM)*. Rio de Janeiro: 2022a. 86 p.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Instrução Almirante Wandenkolk. *Currículo do Curso de Formação de Oficiais (CFO) e Estágio de Aplicação de Oficiais (EAO)*. Rio de Janeiro: 2022b. 298 p.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo. *Ordem do Dia nº 30 de novembro de 2022*. São Paulo: 2022c. 3 p.

_____. Marinha do Brasil. Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo. *Termo de Ativação*. São Paulo: 2020b. 4 p.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. *Plano de Direção Setorial (PDS) PESSOAL 2040*. Rio de Janeiro: 2021c. 71 p.

_____. Marinha do Brasil. Escola Naval. *Currículo dos Cursos de Graduação de Oficiais (CGO)*. Rio de Janeiro: 2022d. 448 p.

_____. Presidência da República. Decreto nº 9.283 de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 dez. 2004, a Lei nº 13.243, de 11 jan. 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 mar. 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 abr. 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 fev. 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 8 de fev. 2018. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2023. Brasília: 2018.

_____. Presidência da República. Medida Provisória (MP) nº 1.167 de 31 de março de 2023. Altera a Lei nº 14.133, de 1º abr. 2021, para prorrogar a possibilidade de uso da Lei nº 8.666, de 21 jun. 1993, da Lei nº 10.520, de 17 jul. 2002, e dos art. 1º a art. 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de ago. 2011.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). Jornada de Compras Públicas de Inovação/TCU. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2022. 131 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/jornada-de-compras-publicas-de-inovacao.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. Treinamento de desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 9. ed. Barueri: Atlas, 2022. 156 p.

_____. Recursos Humanos. O capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 515 p.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014. 654 p.

_____. Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

DEL RE, J. J. A Intendência militar através dos tempos. Rio de Janeiro: Americana, 1955. 562 p.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 25 de março de 2023.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 5ª ed.(rev.).São Paulo: Saraiva, 2006. 209 p.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 138 p. Título original: *Administration industrielle et générale*.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

HOUAISS, A. Dicionário inglês-português. 18. ed. Rio de Janeiro: 2008. 928 p.

KATZ, R. L. "Skills of an Effective Administrator". *Havard Business Review*. jan./fev. 1955. p. 33-42.

LEVITT, T. "The Managerial Merry-ground". *Havard Business Review*. 1974. Transcr.: "O Carrossel dos Administradores". Expansão, 18 set. 1974. p. 52-66.

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973. p. 92-3.

MONTE ALTO, C. F.; PINHEIRO, A. M.; ALVES, P. C. Técnicas de compras. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 196 p.

OXENFELDT, A. R. *Executive action in marketing*. Londres: Wadsworth, 1966.

POZAROWSKA, J.; OLEJARZ, M. **Public Procurement of Innovation. Public Procurement Office**. Warsaw, 2020.

RAMOS, R. Ramos da Administração. 2. ed. Brasília: Conselho Federal de Administração (CFA), 2020. 60 p.

RAUEN, C. V. O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-Empresa? Brasília: IPEA, Radar, n. 43, p. 21-35, 2016.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109 p. Título original: *The principle of scientific management*.