

Autoria:

Capitão-Tenente (Intendente da Marinha) Ricardo Araújo de Castro

Capitão de Mar e Guerra (RM1 - Intendente da Marinha) Marcos André Carvalho Neves

Capitão de Corveta (Intendente da Marinha) Elane Mendes Nunes de Alencar

Capitão-Tenente (Quadro Auxiliar da Armada) Milton da Cunha e Silva Filho

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: UM OLHAR DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DA MARINHA DO BRASIL

Resumo: O presente artigo procurou avaliar a capacitação das Praças da Marinha do Brasil (MB), levando-se em consideração as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), de modo a identificar oportunidades de melhoria por meio da Gestão por Competência (GPC). Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre o assunto e aplicado questionário com militares que atuam na área de licitações e contratos administrativos da MB. Como resultado da pesquisa, a realidade institucional se mostrou aquém de suas necessidades no que concerne a essa área de conhecimento. Decorrente disso, foram propostas sugestões de melhoria para elevar o nível de capacitação das praças da MB, de modo a concorrer para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão por competência. Capacitação. Licitações e Contratos administrativos. Marinha do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante transformação e, atualmente, vivenciamos a "Era do Conhecimento", na qual o capital intelectual, um ativo intangível, possui maior relevância do que o capital financeiro, fato este percebido principalmente no âmbito interno das organizações públicas e privadas. No setor privado, há sempre a busca por novas tecnologias, novas formas de desenvolver processos mais produtivos a um custo menor, de modo a

gerar a tão almejada vantagem competitiva. Nesse sentido, o enfoque na capacitação é indispensável, considerando a formação e o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos no negócio em prol do alcance dos objetivos empresariais.

O setor público segue linha de raciocínio semelhante, visto que existem *stakeholders* preocupados com a boa gestão das atividades governamentais, sendo a própria sociedade o seu maior cliente. Conceitos como governança, *compliance* e *accountability* (ligados à

ação de governar, ao cumprimento das normas legais e à transparência da gestão, respectivamente) estão em evidência nas organizações da Administração Pública Federal, de modo a garantir melhor atendimento das demandas e primar pela excelência na gestão de recursos humanos e materiais sob seu controle. Para tanto, faz-se imprescindível a manutenção da constante capacitação de seus gestores em grau compatível com suas obrigações, contribuindo, assim, para o cumprimento dos princípios basilares da Administração Pública esculpidos no art. 37 de nossa Constituição Federal ora vigente.

Há, também, o interesse e o acompanhamento das ações públicas pelos Órgãos de controle, principalmente na área de aquisições, recomendando especial atenção na melhoria contínua da capacitação dos gestores públicos com vistas ao aperfeiçoamento das atividades correlatas (BRASIL, 2015).

Para tanto, nota-se o uso gradativamente maior, no setor público, da Gestão por Competências (GPC), conceito a ser detalhado posteriormente, tamanha sua importância para as organizações desse setor, como afirma Amaral (2006) ao reconhecer a extrema mudança no “gerir a máquina pública” por meio de sua aplicação prática.

O tema de GPC mostra-se deveras relevante, visto que o estudo na área supracitada contribui, principalmente, para melhor gerência dos recursos financeiros da administração. Para se ter noção dos valores envolvidos, entre os anos de 2013 e 2017 foram movimentados no âmbito do Governo Federal cerca de R\$ 264 bilhões de reais por intermédio de pouco mais de 614.000 processos de compras (fonte: dados extraídos do sítio de internet do Painel de Compras do Governo Federal), acarretando preocupação com a capacitação para melhor gerenciamento dos recursos públicos.

Dessa forma, vislumbra-se, com o estudo em tela, uma melhor compreensão da

capacitação do pessoal atuante na área de licitações e contratos administrativos, especificamente, de nível médio, impactando os processos licitatórios da MB, os quais são imperiosos na Administração Pública em virtude do art. 2º da lei 8.666/93, o qual atesta o dever de licitar dos entes federativos brasileiros, ressalvadas as disposições em contrário (BRASIL, 1993).

De maneira específica, a presente pesquisa lança seu foco na capacitação das praças que trabalham na área de licitações e contratos administrativos da MB, área de conhecimento que está em constante evolução por meio de novas leis, decretos, instruções normativas ou jurisprudências que possam influenciar os ritos procedimentais e legais correlatos. Logo, há necessidade premente de capacitação dos que labutam nesse segmento a fim de acompanhar as inovações impostas.

Diante do exposto, o objetivo principal da presente pesquisa é avaliar se a capacitação das Praças da MB, atuantes na área de licitações e contratos administrativos, está alinhada às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Para melhor análise do tema, têm-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos: (i) examinar a aplicação dos conceitos da GPC na Administração Pública Brasileira e na MB; (ii) investigar a situação da capacitação das Praças atuantes na área e (iii) propor oportunidades de melhoria na capacitação das Praças que trabalham na área de licitações e contratos administrativos.

De modo a sistematizar o estudo, foi realizada uma pesquisa aplicada, sendo descrita nos objetivos e de abordagem qualitativa, materializada, além de pesquisa bibliográfica e documental, através de questionário elaborado pelo autor. Por meio desta estrutura, o problema de pesquisa foi devidamente respondido, como veremos doravante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2 Gestão por competência

2.2.1 Conceito de competência: as Escolas Americana e Francesa

O termo "Competência" remonta os anos 70, tendo seu início na América do Norte e espalhando-se posteriormente para o continente Europeu, todavia com enfoque diferenciado. McClelland foi o precursor do conceito nos Estados Unidos da América, incitando discussões a respeito do termo entre psicólogos e administradores da época.

Segundo McClelland (1973), havia o anseio de encontrar um melhor meio para selecionar colaboradores para as organizações a despeito dos testes psicológicos praticados até então. Por meio de seus estudos, chegou-se ao conceito contemporâneo de competência, qual seja, a característica subjacente a um indivíduo que está diretamente ligada a um melhor desempenho na execução de determinada tarefa.

Seguindo a mesma linha, Boyatzis (1982) afirma que existe um conjunto de traços percebidos que moldam um desempenho superior em relação a outros indivíduos. Logo, percebe-se que o conceito de competência está relacionado, *a priori*, às capacidades progressas do indivíduo relativas ao intelecto e à personalidade, devendo ser aproveitadas de acordo com os cargos disponíveis nas organizações a fim de alcançar melhores resultados.

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) também seguem a linha das competências ligadas às organizações e seus objetivos estratégicos, com foco no conjunto de competências essenciais ou *core competences*, balizados por três pilares: a contribuição no acesso a novos mercados, a difícil replicação das competências pelas empresas rivais e que o valor gerado seja percebido pelos clientes.

As *core competences* têm seu cerne baseado no conjunto de habilidades nos níveis

pessoal e organizacional, de maneira conjunta e interdependente (HAMEL e PRAHALAD, 1995), corroborando com o pensamento de Fischer *et al.* (2001), o qual afirma que existe influência mútua entre as competências individuais e organizacionais.

Em contraponto ao estudo da competência realizado pela Escola Americana, ainda nos idos da década de 1970, surge a Escola francesa, assumindo um viés voltado para a capacitação do indivíduo, decorrente de constatações do desnivelamento entre a capacidade técnica dos colaboradores e as demandas do mercado de trabalho daquela época (FLEURY & FLEURY, 2001).

Le Boterf e Zarifian são identificados como principais estudiosos da Escola Francesa, durante os anos 1980 e 1990, com foco no estudo do indivíduo inserido no ambiente organizacional. Para Zarifian (2001), o indivíduo deve ser portador de competências que possibilitarão a resolução de problemas apresentados no contexto laboral. De modo complementar, Le Boterf (1994) reconhece as competências como junção de três dimensões: a própria pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, sendo mobilizadas para uso em situações que se lhe apresentem no caminho (ALMEIDA, 2007).

Por fim, cabe a Carbone *et al.* (2005) mesclar as duas linhas de pensamento no conceito de competência que será utilizada neste artigo:

Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, 2005, p. 43).

Nessa seara, Durand (2000) expõe, por meio da matriz "CHA", o conceito das três dimensões das competências, a saber:

- Conhecimentos (C): relativo ao conjunto de informações aprendidas pelo indivíduo, adquirindo significado e relevância para a realidade em que vive;
- Habilidades (H): capacidade do indivíduo de fazer uso do conhecimento, aplicando-os para a realização de uma ação, com um propósito específico; e
- Atitudes (A): correlação com os aspectos sociais e afetivos dentro do ambiente laboral. Diz respeito, adicionalmente, aos valores e à ética do comportamento.

Depreende-se da figura 1 que o indivíduo, de posse da informação (saber o quê) e por meio de postura condizente com o ambiente de trabalho (querer fazer), aplica o conhecimento nas atividades demandadas (saber como), demonstrando, assim, pleno domínio de determinada competência em prol da organização.

Entretanto, as ideias da Escola Francesa são questionadas por Dutra (2004, p.37), o qual indaga: “Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega? Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor?”. A resposta para essas perguntas configura-se no mapeamento de competências, ferramenta essencial da GPC e que será detalhada a seguir.

2.2.2 Mapeamento de competências

Lenaga (1998) afirma que o processo de mapeamento de competências consiste em identificar as lacunas de competências.

Tal apontamento corrobora com Brandão e Bahry (2005), os quais afirmam que, em um cenário de constante mudança, as competências tendem a mudar para atender as novas demandas que se apresentam, devendo ser readequado periodicamente o mapeamento das competências necessárias.

A figura 2 explicita os três pilares para a confecção do mapeamento de competências, conforme abaixo demonstrado:

Voltado para a prática, Marques (2013) elenca as ferramentas para a efetiva realização do mapeamento intencionado, como pode ser observado no quadro 1 a seguir:

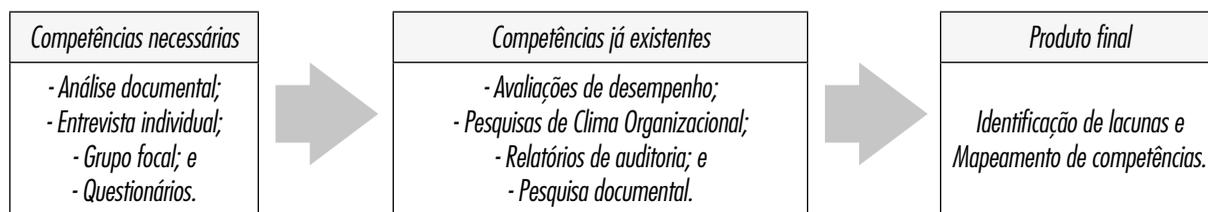
A aplicação dos métodos do quadro 1 tem total aderência com a avaliação do mapeamento de competências realizada por Ruano (2003, p. 27): “o método busca identificar se os conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho é o mesmo que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados”.

Apresentados os principais conceitos, segue-se para caracterizar a aplicação da GPC no cenário nacional.

2.2 A Gestão por competências na Administração Pública Brasileira

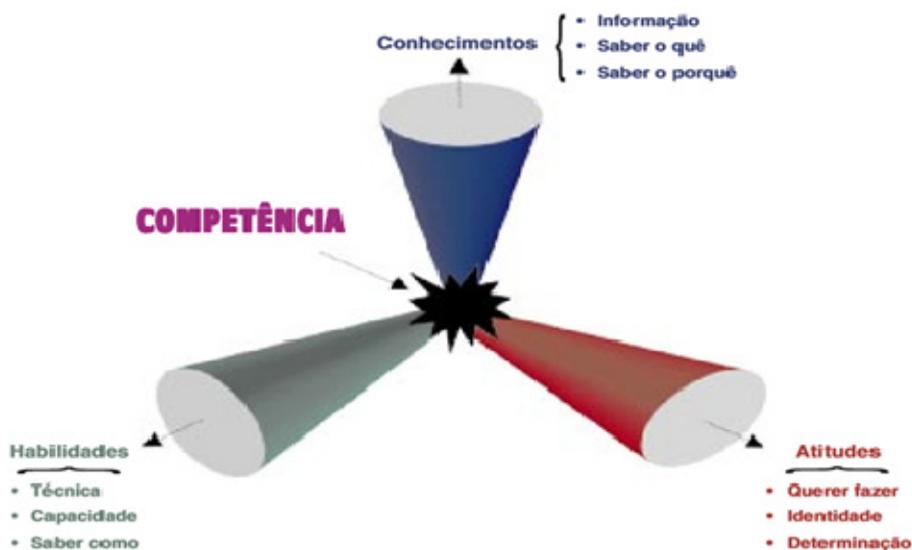
De início, identifica-se a preocupação com a capacitação dos servidores públicos na Constituição Federal de 1988 por meio do esculpido no art. 39, §§ 2º e 7º, que versam sobre a formação e o aperfeiçoamento dos

Quadro 1 – Ferramentas para mapeamento de competências



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Marques (2013).

Figura 1 - Matriz CHA



Fonte: Durand (2000) (adaptado).

Figura 2 - Pilares do mapeamento de competências



Fonte: Marques (2013).

servidores, ressaltando a possibilidade, inclusive, de convênios ou contratos entre os entes federados para esse fim.

Além da Carta Magna, foram identificadas iniciativas, no âmbito do Governo Federal, para a formalização de assuntos afetos à

capacitação dos servidores, tais como os decretos 2.029/96 e 2.794/98, ambos já revogados, os quais versavam sobre a participação em treinamentos ou outros eventos similares e sobre a política nacional de capacitação dos servidores, respectivamente.

Atualmente, vigora o decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo por base a aplicação da gestão por competência, conceituando-a como: "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2006).

Tal dispositivo legal é o cerne dos estudos sobre competência na área de desenvolvimento pessoal da União, e possui caráter voltado para as decorrências identificadas do binômio teoria e prática em detrimento de sua natureza legalista (BRANTES, 2016).

O preconizado por Brantes (2016) a respeito do desenvolvimento das competências por meio da aprendizagem evidencia claro alinhamento com o referido decreto 5.707 (BRASIL, 2006), o qual registra, em seu art. 1º, as seguintes finalidades:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - Desenvolvimento permanente do servidor público;

III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (grifo nosso)

A percepção da importância da GPC não fica restrita ao Poder Executivo. O Tribunal de

Contas da União (TCU), Órgão de Controle externo da Administração Pública e integrante do Poder Legislativo, já em 2003 havia começado gestões internas com vistas à implantação da gestão de pessoas por competências (CUNHA; PALUMBO; FARIA, 2007).

Aprofundando o assunto e valendo-se da definição de escolas de governo como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos e incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006), enfatiza Amorim (2013) o papel do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) na capacitação dos gestores públicos.

Por meio do Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos do ISC, foram disponibilizadas 100.000 vagas em cursos de diversas áreas entre os anos de 2009 e 2012. O foco principal era o desenvolvimento de competências de servidores de outros órgãos, de maneira a contribuir para o melhoramento da Administração Pública (AMORIM, 2013).

Apesar deste esforço, nota-se que ainda há problemas na capacitação dos gestores a serem corrigidos, no intuito de evitar que exceções à obrigatoriedade de licitar, por exemplo, sejam tomadas como regra (BRASIL, 2018a).

A bem da verdade, a estrutura hierarquizada e burocrática, a falta da definição clara da estratégia organizacional (GUIMARÃES, 2000), a remuneração fixa e a escassa realização de concursos com base no mapeamento de competências (BRANDÃO E BAHRY, 2005) são alguns dos problemas identificados na implantação da GPC no setor público, consequências decorrentes da própria estrutura rígida do Estado.

Mesmo assim, a implantação na GPC em instituições como o Banco do Brasil, o Banco Central do Brasil, a Casa Civil do Presidente da República, o Ministério da Justiça, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão e o TCU, denota grande envolvimento da Administração Pública Federal para a adoção desse novo modelo de gestão, cada uma, a seu turno, identificando dificuldades a serem superadas e próximos passos a serem cumpridos (PIRES et al., 2005).

2.3 A Gestão por competências na Marinha do Brasil

Do mesmo modo que as instituições anteriormente citadas, a MB preza cada vez mais pela aplicação da GPC internamente. Segundo Silva Filho (2012), a implantação desse modelo de gestão na MB começou no âmbito do Comando da Força de Submarinos no ano de 2011. Foi identificada, na época, a necessidade do alinhamento da cultura organizacional com a Marinha Nacional da França (MNF), visando à capacitação, baseada na GPC, dos militares que guarnecerão o primeiro Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR).

A implantação da GPC, para fazer frente a todas as mudanças esperadas com a chegada da nova tecnologia, ocorreria em quatro fases: preparatória, projeto piloto, validação e implantação em toda a MB. Nota-se, decorrente dos fatos expostos, a demanda real da GPC para a concretização de uma Marinha de melhor qualidade e profissional, como afirma o Comandante da Marinha Nacional da França (SILVA FILHO, 2012).

Em se tratando de planos estratégicos, o EMA-300, publicação que versa sobre o Plano Estratégico da Marinha, identifica como um dos Objetivos Navais (OBNAV) a serem atingidos o aprimoramento da gestão da capacitação de pessoal, visando ao desenvolvimento de competências necessárias para o alcance da visão de futuro da Força (BRASIL, 2017a).

Tal OBNAV preconiza, de maneira pormenorizada e baseada nos preceitos da GPC:

a) implementação da Gestão por Competências, considerando os aspectos

relacionados à capacitação: mapeamento de competências; criação de itinerários formativos e currículos por competências; b) aprimoramento da interação entre os processos de capacitação, cursos, instruções e adestramentos, com as Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT), tendo em vista atender às demandas geradas pela inserção de novos meios e suas tecnologias, bem como acompanhar a evolução na área de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); e c) sistematização da Gestão do Conhecimento/Informação. (BRASIL, 2017a, p. 4-7)

Arelada ao referido OBNAV, encontra-se a seguinte Estratégia Naval (EN) associada:

Aprimorar os processos de recrutamento, de seleção, dos mecanismos de desenvolvimento das competências e da sistemática de distribuição, de modo que a pessoa certa, com a capacitação adequada, esteja no lugar e no momento certos com as melhores condições de higidez física e psicossocial. (BRASIL, 2017a, P. 5-4)

Nota-se, então, o alinhamento entre as políticas, os planos estratégicos, os objetivos da instituição a serem alcançados e os conceitos da GPC (CARBONE et al. 2005).

Especificamente na área do ensino naval, a preocupação com as competências é de longa data. No mesmo ano do Decreto 5.707/06, foi sancionada a lei nº 11.279, a qual dispõe sobre o ensino na Marinha, com o objetivo de prover conhecimento básico, profissional e militar-naval para o cumprimento da missão institucional.

Anos depois, por meio da Portaria nº 431/MB, de 8 de dezembro de 2009, foi aprovada a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), com fulcro em estabelecer os objetivos do

ensino naval (ligados ao contínuo e permanente desenvolvimento de competências) e apresentar as diretrizes a serem seguidas pelas Organizações Militares (OM) do Sistema de Ensino Naval (SEN) (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, cabe à Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) a orientação e a supervisão funcional, normativa e pedagógica de todas as OM pertencentes ao SEN, fazendo cumprir as diretrizes retromencionadas. Inclusive, através da Portaria nº 59/2017, foram designados oficiais para compor, na DEnsM, o Núcleo de Implantação da Gestão do Conhecimento, o qual selecionou, como projeto-piloto, o Manual de Elaboração de Referenciais de Competências (RC).

Tal projeto culminou na confecção da DEnsM-1003 – Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP), com foco nas competências técnicas e comportamentais necessárias para cada especialidade mapeada (BRASIL, 2017b). Materializa-se, dessa forma, significativo avanço da implementação da GPC na MB, em que as funções internas são postas como um conjunto de competências a serem aprendidas por aqueles que se propõem a ocupá-las (CAMPOS, 2014).

Vale registrar que a realização foi possível por meio de metodologia própria criada recentemente, detalhando os procedimentos para elaboração e revisão de currículos por competências e sua respectiva avaliação no tocante à aprendizagem (BRASIL, 2018b).

Outra aplicação prática da GPC na MB dá-se com o Programa de Gestão de Pessoal da Marinha (PROPES), que tem como propósito aprimorar a gestão de pessoal utilizando, dentre outros instrumentos, os conceitos modernos da GPC (BRASIL, 2017c). O produto final do programa é “a pessoa certa, com a capacitação certa, no lugar certo”, o que ratifica a preocupação de alocação do pessoal

dentro da instituição de maneira a alocar o indivíduo com as competências certas para o desempenho de determinada função (PIRES et al., 2005).

Após o entendimento da GPC de maneira ampla, bem como a verificação de sua presença na Administração Pública Brasileira e na MB, trazendo os principais pontos sobre tal assunto, iniciar-se-á a caracterização do presente estudo quanto a seus aspectos metodológicos.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Para atendimento dos objetivos elencados, a pesquisa enquadra-se como aplicada, com o objetivo de resolução de questionamentos apontados (PRODANOV e FREITAS, 2013). Tal afirmação está alinhada com a pesquisa em tela, a qual se propõe a criar conhecimentos na área de capacitação das Praças da MB.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.52). O conceito é aplicado no caso estudado, pois pretende analisar os principais pontos relativos à capacitação de pessoal, contribuindo para a identificação de melhores correlatas.

Além disso, o trabalho está alinhado com a abordagem qualitativa, na qual a vida real é a fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretação dessa realidade, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas (MICHEL, 2015). Com efeito, foi aplicado questionário baseado na teoria da GPC para melhor entendimento das necessidades da população que foi escolhida para estudo.

Adicionalmente, efetuou-se pesquisa bibliográfica, a qual se baseia em materiais que já

receberam tratamento analítico, quais sejam: livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, sites, colocando à disposição do pesquisador todo o conhecimento relativo ao assunto estudado. De modo complementar, foi realizada pesquisa documental por meio de normas internas e Portarias da MB, acórdãos do TCU e outras fontes de natureza semelhante (PRODANOV e FREITAS, 2013).

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental para que fossem definidos, dentro da teoria de GPC, os conceitos de competência e seu respectivo mapeamento. Em seguida, foram verificadas as aplicações da GPC na Administração Pública Brasileira e na MB, de modo a caracterizar o avanço da referida teoria nas instituições públicas, seus benefícios e dificuldades de implantação e, não menos importante, as perspectivas de futuro evidenciadas.

Num segundo momento, a coleta de dados continuou mediante levantamento elaborado através de questionário que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), representa a solicitação de informações a um grupo de pessoas a respeito do problema estudado, com objetivo de obter conclusões mediante análise dos dados recebidos.

O público-alvo escolhido para análise é formado pelas Praças que trabalham na área de licitações e contratos administrativos da MB. A escolha justifica-se, na percepção deste pesquisador, por ser área que permeia todas as demais atividades da instituição, por meio de processos de compras de materiais e contratação de serviços, permitindo a concretização da missão de cada OM. Por consequência, temos: a alta capilaridade evidenciada pela distribuição das Praças por todo o Brasil e a importância da área para a consecução de todas as respectivas atividades finalísticas a que se propõem.

A amostra é do tipo intencional, não probabilística, e é subgrupo da população-alvo que possa ser considerado representativo da população investigada (PRODANOV e FREITAS, 2013). Para isso, foi adotada a seguinte premissa: estimou-se, para cada Unidade Gestora Executora (UGE) de recursos da MB, a existência de cinco Praças atuantes na área de licitações e contratos (considerando um pregoeiro, um supervisor e três auxiliares).

Após realizadas exaustivas gestões, 203 UGE na MB (Fonte: extraído do Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor – SIPLAD, o qual gera relatórios gerenciais para toda a MB), contabilizando estimativa total de 1.015 militares. Valendo-se de ferramentas estatísticas (STEVENSON, 1981), considerando erro amostral de 10% e nível de confiança de 95%, encontrou-se que a amostra representativa para esses parâmetros deve ser constituída por, no mínimo, 88 respondentes. Como a amostra analisada foi composta por 93 respondentes, resta demonstrada, assim, que ela é representativa do público-alvo.

Com relação ao questionário, sua confecção teve como base a escala Likert, em que as respostas são dadas de forma gradativa de acordo com a percepção do respondente, mediante cinco níveis de concordância. Adotou-se um total de 18 questões fechadas e quatro questões abertas, estas ligadas, em sua maioria, à percepção das competências necessárias aos militares da área. Tal fato é previsto por Michel (2015), quando afirma que, num mesmo questionário, podem existir diferentes formas de respostas.

Lembra Michel (2015) que o pré-teste deve existir, medindo o entendimento das proposições e ajudando nos ajustes que se façam necessários. Nesse intuito, três Oficiais da MB validaram o questionário, sendo um deles instrutor em diversos cursos na área de licitações e contratos administrativos, caracterizando a condição de notório saber. Após isso, foi

possível fazer as devidas correções para a posterior e melhor coleta dos dados.

Por derradeiro, as questões fechadas foram criadas a partir das 13 diretrizes constantes no art. 3º da PNDP, com o intuito de comparar as determinações do Decreto com a capacitação vigente das Praças da MB. A motivação para essa escolha explica-se por dois motivos: o primeiro é que, em sendo legislação, há a obrigação do integral cumprimento pelos servidores públicos no nível em que lhes compete, e o segundo é que suas diretrizes tomam como base os preceitos da GPC, possibilitando a aplicação da lente da referida teoria na perscrutação dos fatos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Preliminarmente, a amostra é formada por 93 respondentes pertencentes a 8 dos 9 Distritos Navais (DN) da MB existentes no território nacional. Desses, 83,5% pertencem ao 1ºDN, responsável pelos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e parte de Minas Gerais. Tal fato é relevante para o estudo, pois indica que a maior parte da amostra tem acesso, presencialmente, aos cursos oferecidos pelo Centro de Instrução e Adestramento

Almirante Newton Braga (CIANB), que possui como atribuição capacitar servidores civis e militares que exercem serviços de intendência.

Ainda no tocante à caracterização dos respondentes, em que pese 47,3% possuir entre um e três anos de trabalho, a amostra foi considerada heterogênea quanto a seu aspecto de conhecimento do assunto, pois 22% possuem menos de um ano, 15,4% de três a cinco anos e 15,4% já estão atuando na área há cinco anos ou mais.

Por último, 54,9% já desempenharam/ desempenham a função de pregoeiro, a qual é indispensável na realização de certame licitatório, exigindo capacitação específica para executar suas atribuições, as quais constam no Decreto nº 5.450/05, dada sua importância.

Posto isso, a análise será dividida em quatro núcleos de averiguação: aspectos relacionados a cursos de capacitação e são envolvimento das OM nesse processo; análise da formação curricular das Praças que atuam na área; identificação das competências apontadas pelos respondentes para o cumprimento das funções e as respectivas oportunidades de melhoria correlatas.

4.1 Cursos de capacitação

Para fins deste estudo, define-se Nível de Concordância (N.C.) como o somatório das

Quadro 2 - Perguntas associadas à PNDP

DIRETRIZ DA PNDP	PERGUNTA ASSOCIADA	N.C.
<i>I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.</i>	<i>Sua atual OM incentiva e apoia as iniciativas de capacitação voltadas para a área de licitações e contratos?</i>	62,4%
<i>V - Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional.</i>	<i>Sua atual OM promove ações de educação continuada para os militares na área de licitações e contratos?</i>	37,7%
<i>X - Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação.</i>	<i>Sua atual OM avalia periodicamente os resultados das ações de capacitação na área de licitações e contratos?</i>	21,5%
<i>XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação</i>	<i>Sua atual OM divulga amplamente as oportunidades de capacitação na área de licitações e contratos?</i>	37,7%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2006).

porcentagens referentes às respostas daqueles que concordaram total ou parcialmente com o que foi exposto na pergunta. Desse modo, foram obtidos os seguintes resultados:

De acordo com o quadro 2, é possível perceber que os respondentes, em sua maioria, identificam que sua respectiva OM participa ativamente do processo de capacitação, porém, quando o foco é educação continuada, a situação toma rumo diferente.

Apenas 37,7% confirmam a promoção da educação continuada. Tal fato é corroborado quando, ao serem questionados sobre a quantidade de cursos realizados na área nos anos de 2017 e 2018, verificou-se que 37,6% e 29%, respectivamente, não fizeram nenhum curso para desempenho das funções. Pouco mais de um terço fez somente um curso em cada ano, e o restante fez dois ou mais cursos. Nota-se, portanto, o baixo índice de frequência nos cursos correlatos, o que pode prejudicar a reciclagem e o acompanhamento dos conhecimentos necessários.

Com relação à avaliação dos resultados decorrentes de capacitação, o índice é ainda mais baixo. Somente 21,5% dos respondentes identificaram a avaliação periódica dos resultados das ações de capacitação na área, o que deveria ser algo constante e frequente no tocante ao *feedback* para melhoramento do curso, visando a seu aperfeiçoamento.

Considerando que as OM devem ter participação ativa no processo de capacitação de seus militares, esforçando-se na divulgação de cursos para seu pessoal, o índice de 37,7% é aquém do ideal. Reforçando o constatado, 54,8% relataram procurar e realizar cursos por conta própria, evidenciando que os militares da área sabem a importância de estarem capacitados, independentemente de movimentos institucionais para tal.

Após explicitado esse panorama inicial, segue-se, neste momento, para a análise da formação das Praças que atuam na área,

com o intuito de melhor compreender os fatos observados.

4.2 Cursos de formação

Fazendo cumprir a garantia de cursos introdutórios ou de formação (BRASIL, 2006), o Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA) é a OM responsável pela formação das Praças da MB, mediante cursos de especialização (para a Graduação de Cabo) e aperfeiçoamento (para a Graduação de Sargento), dentre outros.

Por meio de análise do constante na Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais (RTTP), verificou-se que as especialidades do Técnico em Administração (AD) e Escrita (ES), ambas pertencentes ao Corpo de Auxiliar de Praças (CAP), são as únicas possuidoras de tarefas relacionadas à área de licitações e contratos (BRASIL, 2007). Contudo, apenas 17% e 6,6% das tarefas formalizadas na RTTP do AD e ES, respectivamente, são ligadas à área analisada.

Aprofundando o assunto, averiguou-se que o CIAA não forma a especialização AD, de modo que seu ingresso se dá por concurso público, prevendo em seu Edital que o candidato possua conhecimentos relativos à licitação. Dos cursos afetos às especialidades supracitadas foi aferido, por meio de análise curricular, que a carga horária destinada à área de licitações e contratos, em relação à carga horária total de cada curso, corresponde somente a 2,2% da especialização do ES, 7,3% do aperfeiçoamento do ES e, em igual porcentagem, 7,3% do aperfeiçoamento do AD.

Volvendo para o questionário, foi inquirido aos respondentes com relação a sua especialidade, ao que foi apurado que somente 9,7% eram formados como ES e 15,1% como AD, sendo o restante (75,2%) formados em áreas diferentes das institucionalmente criadas para assumir tais funções. Adicionalmente, 66,7% discordam totalmente/parcialmente

quando indagados se a formação era suficiente para o desempenho das tarefas do setor. Notadamente, percebe-se que a carga horária alocada nos cursos para a área é comprovadamente insuficiente, na visão dos respondentes, para fazer frente às demandas diárias.

Confirmando através de outras fontes o elencado acima, fez-se levantamento das Praças que realizaram cursos e/ou estágios sob a escolta do CIANB na área. Analisando os relatórios históricos dos cursos promovidos, foi constatado que, nos anos de 2016 e 2017, 80,34% e 79,21% das Praças que realizaram esses cursos não eram formados como ES ou AD.

Apesar da relevância dos dados encontrados sobre alocação de pessoal, não cabe a discussão nesse estudo sobre quais os motivos que levam Praças não formadas como ES ou AD a atuarem na área, limitando-se a fazer juízo de valor apenas quanto aos aspectos de capacitação envolvidos.

Ademais, outras três informações somam para configurar a situação atual da área: 65,6% identificam a rotatividade como um problema no setor, 55,9% afirmaram não haver cursos na área para os recém alocados no setor, no sentido de prover capacitação inicial para as atividades, e 88,2% disseram que não há ações formais de passagem de conhecimento entre os próprios militares do setor.

Analisando tudo que foi exposto até o presente momento na discussão dos resultados, chega-se à seguinte conclusão no que se refere a tendência do *modus operandi* das OM: devido à rotatividade de pessoal, a saída de uma Praça que trabalhava na área de licitações e contratos enseja sua substituição por uma Praça recém-chegada no setor, que possui aproximadamente 37% de chance de, cumulativamente, não ser formada na especialidade de Administração (AD) ou Escrevente (ES), não ter curso inicial para assunção das funções e, também, não contar com a transferência

formal de conhecimento, promovido pelas OM, entre os militares que possuem o devido conhecimento sobre o assunto.

Para mitigar tal situação, esses militares procuram, por vezes, cursos por iniciativa própria, gerando, quase sempre, dispêndio de recursos próprios; aceitam, por falta de opção, a passagem informal de informação, o que acarreta problemas como propagação de erros já existentes e, na falta de formação na área, recorrem aos cursos do CIANB, o que depende do número de vagas disponíveis e calendário próprio do Centro para conseguir a capacitação inicial requerida.

Após o entendimento dos principais aspectos ligados à capacitação e formação das praças que atuam na área de licitações e contratos administrativos da MB, esmiuçando sua real situação, resta saber como a teoria da GPC pode ajudar a reverter esse cenário, ao que passamos para o próximo tópico.

4.3 Identificação de competências

Como visto anteriormente, o processo do mapeamento de competências é complexo, formado da composição de diversas ferramentas para obtenção das informações necessárias à identificação dos comportamentos, habilidades e atitudes para melhor embasamento possível do perfil de determinada atividade. (MARQUES, 2013).

Uma dessas ferramentas é o grupo focal, entendido como técnica de pesquisa sobre as competências relevantes ao setor, por meio de grupo de participantes que conheça mais profundamente os processos de trabalho da organização. Possui como objetivo, inclusive, identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre o assunto (MARQUES, 2013).

Destarte, são entendidos como grupo focal da presente pesquisa os próprios respondentes, de modo que foram inquiridos a respeito da percepção das competências, conhecimento técnicos e áreas específicas que seriam

necessárias para o bom desempenho das funções no setor de licitações e contratos.

Com relação às áreas específicas, foram identificadas, a partir da análise das terminologias utilizadas nas respostas, as seguintes: direito administrativo (37,6%); legislação (14%); administração (13%); elaboração processual (13%); operacionalização dos sistemas correlatos (7,5%).

Nesse diapasão e tendo em vista que o certame licitatório é processo administrativo regido por dispositivos legais e infralegais, sendo seu alicerce majoritariamente constituído pela lei 8.666/93, não surpreende a percepção da importância de áreas como direito administrativo, que mais de um terço dos respondentes julgam necessária para o bom desempenho das funções.

Apesar disso, não foram encontrados cursos, estágios ou carga horária nos currículos de formação das Praças que remetam especificamente ao assunto, fato este que chama atenção dada a importância reconhecida pelos militares da área.

Em complemento, quando perguntados sobre as competências e conhecimentos técnicos necessários, foram apontadas expressões que demonstram correlação direta com as três dimensões da competência (Matriz CHA):

- 1) **Conhecimentos:** "conhecimento das leis"; "saber operar os sistemas"; "administração pública e direito"; "conhecimento técnico em administração"; "leis e normas";
- 2) **Habilidades:** "habilidade com programas de escritório, pesquisa detalhada de produtos na internet"; "ter habilidade em informática"; "interpretação de texto e capacidade de argumentação"; "domínio da escrita, apresentar desenvoltura na construção de textos"; "interpretação de texto técnico"; e
- 3) **Atitudes:** "ética, moral e profissional"; "muita vontade de aprender além da licitação"; "sempre estudar assuntos afetos à área"; "criatividade, facilidade de

comunicação, comprometimento" e "iniciativa, bom senso".

Logo, entende-se que os respondentes possuem nível de maturidade suficiente para identificar fatores ligados não somente aos processos *per se*, mas, principalmente, a habilidades e atitudes exógenas como suporte para bom andamento das atividades. O reconhecimento dessas potencialidades é algo determinante para um bom mapeamento de competências na MB, algo que será elencado como uma das oportunidades de melhoria a serem sugeridas para a instituição.

4.4 Oportunidades de melhoria

Após análise pormenorizada dos dados explicitados, consegue-se, sob a ótica da GPC, elencar oportunidades de melhoria a serem aplicadas no setor de licitações e contratos administrativos, especificamente para as Praças da MB, presumindo que o movimento de implantação destas pode ajudar sobremaneira a capacitação técnica da população-alvo desse trabalho. Ressalta-se que essas implantações carecem preliminarmente de estudos internos na MB, com objetivo de adaptar as propostas às possibilidades de recursos financeiros e de pessoal disponíveis para tal. Posto isto, seguem as propostas:

- 1) **Realizar mapeamento das competências para as praças da área de licitações e contratos administrativos:** sugere-se confecção do RC para as praças do CAP que atuam nessa área, aos moldes do que foi realizado com as praças do CPA por meio de metodologia própria adotada pela MB, de modo a materializar as *core competences* necessárias para essas funções dentro das OM. Esse é um novo "olhar" do estudo das competências na MB, ao passo que concatena a especialidade com a função a ser desempenhada por cada Praça;

2) Criação de Especialidade para as praças com foco em licitações e contratos administrativos:

baseada no RC proposto, a criação de especialidade específica na área, com formação intensa nas *core competences* mapeadas e possuindo plano de carreira próprio;

3) Criação de estágio de qualificação em direito administrativo no CIANB:

destacado como de extrema importância para a consecução das atividades de licitações e contratos, seria aconselhável a elaboração de estágio específico na área de direito administrativo, trazendo os conhecimentos necessários para suprir a necessidade identificada pelas Praças. Complementarmente, recomenda-se que tal estágio seja extensivo a outros Órgãos públicos e outras Forças Armadas, com intuito de estreitar laços;

4) Parceria com outras instituições de ensino Extra-MB:

em consonância com a PNDP, indica-se realizar acordos de cooperação com instituições de ensino públicas (prioritariamente), como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Administração Fazendária (ESAF) e o ISC, para ampliar a quantidade e diversidade de cursos para capacitação na área de licitações e contratos administrativos; e

5) Realização de estudos futuros abrangendo outras funções críticas:

Funções de Praças atuantes no SN-BR poderiam ter suas competências mapeadas, a exemplo, de licitações e contratos administrativos em virtude da natureza sensível e importância do tema para a MB.

Espera-se que a implantação de tais melhorias concorra para o maior alinhamento entre as competências pessoais com os OBNAV anteriormente explicitados, cumprindo o Planejamento Estratégico da Marinha e contribuindo para melhor eficiência no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o exposto, acredita-se que houve o atendimento do objetivo geral: avaliar se a capacitação das Praças da MB, atuantes na área de licitações e contratos administrativos, está alinhada com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Adicionalmente, foram cumpridos os seguintes objetivos específicos propostos: (1) demonstrar a aplicação dos conceitos da GPC na Administração Pública Brasileira e na MB; (2) investigar a situação da capacitação das Praças atuantes na área e (3) propor oportunidades de melhoria na capacitação das Praças que trabalham na área de licitações e contratos.

Para atingir tais objetivos, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para confecção do referencial teórico, as quais serviram de base para toda a construção do artigo. Adentrou-se nos conceitos ligados à GPC, bem como sua implantação na Administração Pública brasileira e, especificamente, na MB, trazendo marcos legais, aplicações, dificuldades e perspectivas de futuro atreladas.

Por meio do questionário aplicado, foram levantadas informações valiosas sobre a realidade de capacitação e formação das Praças que trabalham na área de licitações e contratos, de modo que se constatou baixo atendimento das diretrizes da PNDP, em que pese esta Política ter força de lei, devendo ser cumprida pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, na qual a MB está inserida. Foram revisados, inclusive, os currículos de formação e relatórios de cursos e estágios nos Centros de Instrução afetos, o que, a seu turno, reforçaram as respostas obtidas, confirmando as tendências na área supracitada.

Adicionalmente, foram identificadas as competências necessárias às Praças do setor mediante perguntas abertas realizadas para tal fim, indicando os conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões da GPC, necessários ao bom

desempenho das atividades, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais das OM.

Após a análise acima, conclui-se que a capacidade das Praças do setor, por hora e na percepção dos respondentes inquiridos, é incompatível com a necessidade da área. Para minimizar tal situação, foram vislumbradas oportunidades de melhoria dos parâmetros educacionais vigentes na MB.

Com relação aos fatores limitantes, por entender que mereciam maiores detalhamentos e tempo para uma pesquisa de qualidade, foram identificados dois, a saber: foco apenas nas Praças da MB e na Força, em detrimento do Exército e da Aeronáutica. Sugere-se, então, pesquisas futuras no sentido de abarcar os Oficiais da MB que também atuam na área e, outra, com fito de realizar comparações entre as três Forças Armadas, no quesito capacitação em licitações e contratos, considerando sua natureza organizacional semelhante.

Muito se comenta que o futuro do Brasil depende, em grande parte, da educação de seu povo. Para a MB, que está inserida nesse contexto, não poderia ser diferente. Espera-se que o presente artigo fomenta maior discussão sobre o tema inédito, ampliando cada vez mais sua importância.

Por fim, fica claro que a MB precisa se preocupar com a capacitação de seus militares e servidores, como objetivo de alcançar o padrão compatível com as necessidades de uma Marinha que, dentro em breve, recepcionará seu primeiro Submarino nuclear. A preparação, mediante capacitação profissional, é mais que desejada: é imperiosa!

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. 2006. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1422/1/2006%20Vol.57%2cn.4%20Kerr.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.
- AMORIM, Adriano Cesar Ferreira. O Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos do Tribunal de Contas da União: um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo. **Revista do TCU**, n. 126, p. 24-37, 2013.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto 5.707/2006**. 2016. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19640/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Carolina%20dos%20Anjos%20Almeida%20Brantes.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Seção I, p.1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 18 de out. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 02 de ago. 2018.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **Portaria nº 71/DensM, de 3 de abril de 2018**. Aprova as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e Normas dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN). Rio de Janeiro, RJ, abr. 2018b.
- BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal da Marinha. **Portaria nº 26/DGPM, de 16 de março de 2017**. Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT). Brasília, DF, mar. 2017c.
- BRASIL. 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 União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em: 03 out. 2018.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1001: Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais do Corpo de**

- Praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças. 2. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1003**: Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP). 1. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2017b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha. 3. rev. Brasília, DF, 2017a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria nº 431/MB, de 8 de dezembro de 2009**. Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM). Brasília, DF, dez. 2009.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão nº 1.007/2018. Plenário. Relator: Ministra Ana Arraes. Sessão 02/05/2018. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 11 mai. 2018a. Seção I, p.75.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão nº 2.622/2015. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sessão 21/10/2015. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 28 out. 2015. Seção I, p. 97.
- CAMPOS, Samuel Vasconcelos. **Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados: o caso do Corpo de Intendentes da Marinha**. 2014. Dissertação de Mestrado.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de pessoas por competência no TCU: uma análise preliminar**. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Brasília, DF, 2007.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FISCHER, André Luiz et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun. 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IENAGA, Celso H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- LE BOTERF, Guy. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. 1994.
- MARQUES, Fernanda. **Mapeamento e avaliação de competências**. 2013. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 17 out. 2018.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 3. ed. Atlas, 2015.
- PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 05 out. 2018.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.
- PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- RUANO, Alessandra Martinevski, **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;
- SILVA FILHO, Oscar Moreira da. **A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a MB**. 2012. Disponível em <https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/biblioteca/monografias/cpem/2012/1CPEM12%20MONO%20CMG%20OSCAR.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.
- STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 200 p.