

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CORONEL DE CAVALARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO
MARCIO BASTOS COSTA

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
APLICABILIDADE NA ÁREA CULTURAL DA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2016

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CORONEL DE CAVALARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

MARCIO BASTOS COSTA

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
APLICABILIDADE NA ÁREA CULTURAL DA MARINHA DO BRASIL

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito final para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas - 2016.

Orientador: CMG (RM1) Antonio José Neves de Souza

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2016

AGRADECIMENTOS

Aos Oficiais Alunos da Turma CPEM 2016 pelo convívio maravilhoso e pela amizade de todas as horas.

Aos oficiais e praças que servem na EGN.

Ao meu orientador e amigo Comandante Neves.

À professora doutora Margarida Maria Rocha Bernardes pela paciência de me ajudar e de sempre me mostrar que para tudo se tem uma solução.

À minha fabulosa equipe da Seção de Patrimônio e Projetos Culturais da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército durante os anos de 2014 e 2015.

Ao meu amigo e irmão de vida e de todas as horas, Eric Souto.

Ao meu eterno Regimento Andrade Neves e a todos os seus integrantes de todas as épocas.

Ao meu invicto Exército Brasileiro.

À Marinha do Brasil, que me acolheu como um dos seus.

DEDICATORIA

À minha amada esposa Viviane e minhas incríveis filhas Luisa e Karina, meus eternos faróis em claros e negros horizontes.

Aos meus maravilhosos avós, pais, irmãos, sogros, cunhados e sobrinhos, que sempre me mostraram o caminho do verdadeiro valor da família.

RESUMO

O tema estudado visa a identificar as possibilidades de implantação da gestão de pessoas por competências na área cultural da Marinha do Brasil. Para implantar tal método dentro de uma organização tão peculiar, em que a hierarquia e a disciplina são pilares inabaláveis, há que se pensar em uma estratégia que permita conciliar o que se espera de um profissional militar com o que se espera do desempenho de um especialista que será utilizado na área cultural. Para se alcançar os objetivos deste trabalho, apresentar-se-á uma proposta de ações e de condições necessárias para a implantação desse novo sistema, iniciando-se com um histórico da evolução da gestão de pessoas em empresas e da relevância da implantação desse na área cultural da Marinha do Brasil. Consecutivamente, será explanado um breve estudo sobre o sistema de gestão de pessoas por competências, de forma a permitir um melhor entendimento do assunto. Também será apresentado um novo conceito de relacionamento interpessoal, em que o indivíduo passa a fazer parte central do processo produtivo, ou seja, o trabalho deixa de ser uma obrigação e se torna uma realização profissional e pessoal. Nesse sentido, o sistema cultural passa a investir em seus recursos humanos e estes passam a dedicar-se mais ao trabalho. Essa nova concepção, chamada Educação Corporativa, preconiza desenvolver, nos diversos atores envolvidos no processo produtivo, conhecimentos, habilidades e atitudes que sejam convergentes com os objetivos pretendidos pela Marinha do Brasil. Em seguida, será analisado como as escolas de formação da Marinha deverão preparar seus alunos para esse novo sistema, a fim de capacitá-los a essa nova forma de gestão, bem como orientar o processo seletivo dos militares temporários a serem contratados pela Força Naval para sua área cultural. Por fim, pretende-se concluir que essa nova ferramenta de gestão se adéqua à área cultural da Marinha do Brasil, uma vez que este é composto por militares das mais diferentes origens de formação profissional, é uma das mais importantes interfaces entre a Força Naval e a população e é o maior guardião da história naval do Brasil, ou seja, em resumo, o foco de seu produto é a divulgação da história e da imagem da Marinha de Guerra Nacional.

Palavras chaves: gestão, pessoas, competências, cultura, realização, desempenho, interatividade, sinergia.

ABSTRACT

The theme study aims to identify the deployment possibilities of people management skills in the cultural system of the Navy of Brazil. To deploy such a system within a peculiar organization, where the hierarchy and discipline are unshakable pillars, which think of a strategy to reconcile what is expected of a professional military with the expected performance of an expert who It will be used in the cultural area. To achieve the objectives of this study present shall be a proposal of actions and necessary conditions for the implementation of this new system, starting with a history of the evolution of the management of people in companies and the relevance of the implementation of this cultural area the Navy of Brazil. Consecutively, it will be explained a brief study of the personnel management system for skills, in order to allow a better understanding of it. Also featured will be a new concept of interpersonal relationships, where the individual starts to be the central part of the production process, is, the work stops being an obligation and becomes a professional and personal fulfillment. In this sense, the cultural system will invest in its human resources and these begin to devote themselves more to it. This new design, called Corporate Education, advocates develop the various actors involved in the production process, knowledge, skills and attitudes that are convergent with the objectives pursued by the Navy of Brazil. Then it will be analyzed as the Navy training schools must prepare students for this new system in order to enable them to this new form of management, as well as guide the selection process of temporary military to be hired by the Naval Force cultural area. Finally, we intend to conclude that this new management tool fits perfectly to the cultural system of the Navy of Brazil, since it is composed of military from different origins of vocational training is one of the most important interfaces between the Naval Force and the population and is the largest custodian of the naval history of Brazil, that is, in short, the focus of your product is the dissemination of the history and image of the National Navy.

Key words: management, people skills, culture, achievement, performance, interactivity, workgroup power.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Almirante Tamandaré.....	12
FIGURA 02 – As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.....	21
FIGURA 03 – Conhecimento, habilidade e atitude.....	27
FIGURA 04 – Logomarca do Programa de Gestão de Pessoal.....	31
FIGURA 05 – Batalha Naval do Riachuelo.....	36
FIGURA 06 – Batalha Naval do Riachuelo.....	37
FIGURA 07 – Ilha Fiscal.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Competências, habilidades e atitudes
CTT	Cabo Técnico Temporário
DGPM	Diretoria Geral de Pessoal da Marinha
DPCvM	Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
DECEX	Departamento de Ensino e Cultura do Exército Brasileiro
DPHCEX	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército
DPHDM	Diretoria do Patrimônio Histórico e Documental da Marinha
EB	Exército Brasileiro
FT	Força de Trabalho
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar
OTT	Oficial Técnico Temporário
PROPEX	Programa de Pessoal da Marinha
PTTC	Prestados de Tarefa por Tempo Certo
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
RH	Recursos Humanos
RM	Região Militar
RM2	Militar Técnico Temporário
SDP	Setor de Distribuição de Pessoal
SEN	Sistema de Ensino Naval
SISCONTRATADOS	Sistema de Contratados
STT	Sargento Técnico Temporário
TL	Tabela de Lotação

TTC

Tarefa de Tempo Certo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1 Histórico da evolução da gestão de pessoas.....	16
2.2 A Evolução da gestão de pessoas no Brasil.....	20
3.O QUE É GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEU REFERENCIAL TEÓRICO....	24
4. A NOVA PROPOSTA DE GESTÃO DE PESSOAL NA MARINHA DO BRASIL....	30
4.1 O que é o Programa de Gestão de Pessoal.....	31
4.2 Qual a importância para a MB da implantação do PROPES.....	32
4.3 O PROPES e a área cultural.....	34
5. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NA ÁREA CULTURAL.....	36
6. A ATUAL ESTRUTURA GERENCIAL DE PESSOAL DA ÁREA CULTURAL DA MARINHA DO BRASIL.....	42
6.1 Visão geral da estrutura de pessoal da área cultural da Marinha do Brasil.....	42
6.2 Os militares oriundos das escolas de formação operativa.....	43
6.3 Os militares do quadro técnico.....	44
6.4 Os militares técnicos temporários.....	45
6.5 O militar contratado como prestador de tarefa por tempo certo.....	46
6.6 A interação entre os atores da área cultural da Marinha do Brasil.....	46
7. A ATUAL ESTRUTURA GERENCIAL DE PESSOAL DO SISTEMA CULTURAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO – UM PARÂMETRO DE COMPARAÇÃO.....	48
7.1 Os militares oriundos das escolas de formação operacional.....	49
7.2 Os militares técnicos temporários.....	50
7.3 O militar contratado como prestador de tarefa por tempo certo.....	51

7.4 O militar do quadro complementar de oficiais.....	52
7.5 A interação entre os atores do sistema cultural do Exército Brasileiro.....	53
8. CONCLUSÃO.....	55
9. REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) forjou sua história de glória por meio de homens que, em momentos de crise, souberam comandar seus subordinados pelo exemplo e destemor. Militares como Tamandaré (FIG. 01), que dedicaram suas vidas a liderar pessoas.

Homens que, já naquela época, compreendiam que o mais caro meio de combate de que dispunham eram seus Recursos Humanos (RH), e que souberam bem empregá-los de forma a atingir os objetivos desejados.

“Honra é a força que nos impele a prestigiar nossa personalidade. É o sentimento avançado do nosso patrimônio moral, um misto de brio e de valor. Ela exige a posse da perfeita compreensão do que é justo, nobre e respeitável, para elevação da nossa dignidade; a bravura para desafrontar perigos de toda ordem, na defesa da verdade, do direito e da justiça.” (LISBOA, Joaquim Marques – Marquês de Tamandaré - Patrono da Marinha).

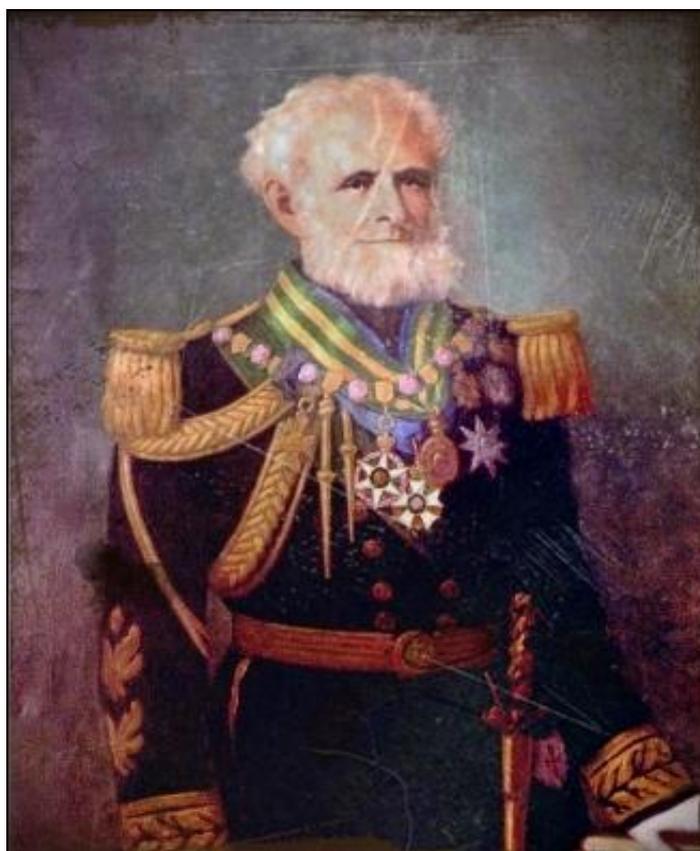


FIGURA 01 - Joaquim Marquês Lisboa – Almirante e Marquês de Tamandaré – Patrono da Marinha do Brasil. Fonte: www.google.com.br

Os conceitos mudaram através dos tempos, mas a precisa gestão dos RH continua a ser o grande ponto de inflexão das atividades humanas em todas as áreas do conhecimento, como será visto a seguir.

Dentro dessa linha de pensamento, e a fim de preservar o mais importante patrimônio naval, as pessoas, é que se propõe este trabalho, justamente para implantar uma nova, porém mais comprometida com a Força, articulação de RH, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) e sua aplicabilidade, em particular, na área cultural da MB, objeto deste trabalho.

A Marinha do Brasil foi uma das peças chaves de alguns dos momentos mais marcantes da história nacional. Sob seus feitos, a colônia se tornou uma nação continental, o Império do Brasil consolidou suas fronteiras contra as ameaças externas, a Nação projetou seu poder naval em duas guerras mundiais e consolidou a hegemonia do Brasil no cone sul.

O Brasil tem mais de oito mil quilômetros de litoral e uma rede aquaviária que permeia o País de norte a sul. A MB é, sem dúvida, a maior responsável por esse patrimônio.

Dito isso, ressalta-se que o tema em questão é novo dentro da MB, e que muitas das colocações expostas neste trabalho são advindas de experiências pessoais vividas pelo autor, que traz em sua bagagem profissional 09 (nove) anos vividos dentro do escopo do Departamento de Ensino e Cultura do Exército Brasileiro (DECEx), seja servindo no próprio Departamento ou em uma de suas Diretorias e em duas de suas Escolas. Além disso, o autor comandou uma unidade operacional, o Regimento de Cavalaria Andrade Neves, mas de grande relevância histórica para o Exército Brasileiro (EB) durante 02 (dois) anos.

Sendo assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos: identificar repercussões na adequação dos militares de carreira ao sistema de GPC na área cultural da MB; discutir adequações na seleção dos militares de carreira, temporários e prestadores de Tarefa por

Tempo Certo (TTC), especialistas na área ou não, o melhor caminho de interação entre estes, de forma a incrementar as ações de preservação e divulgação do patrimônio histórico naval; comparar a gestão da área cultural naval com a gestão da área cultural do Exército; e analisar a implantação do sistema de GPC na área cultural da MB naquilo que lhe for possível ou não, dentro dos pilares da hierarquia e da disciplina.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, além do já exposto, foi feito um breve estudo do novo Programa de Gestão de Pessoal da MB, o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), no qual são estabelecidos parâmetros de gestão de pessoal e de processos que melhor definam o tipo ideal de profissional a ser empregado pela Força, sem abrir mão da qualificação profissional e da capacidade de interação dentro do grupo.

Nesse contexto, e para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi dividido em capítulos que constituem, na visão do autor, objetos chaves para a compreensão da importância do tema e a real possibilidade de sua implantação plena no sistema cultural, particularmente no que tange à necessidade premente da MB em reformular sua política de emprego do pessoal de forma econômica, eficiente e eficaz, o que vai ao encontro das necessidades e diretrizes atuais da Força.

Tendo em vista a diversidade de necessidades da Marinha em termos de especialidades profissionais, a Força incorporou a seus quadros de oficiais e de praças especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento humano, abrindo espaço para uma nova possibilidade de gestão de pessoal. Dentre esses profissionais, historiadores, arquitetos, museólogos, arquivistas, bibliotecários, entre outros, foram alocados para sua área cultural.

Essa área, ainda tão pouco explorada pela Força, tem o potencial de tornar-se um importante meio de interface entre a Marinha e a população, podendo ser um fundamental

vetor de comunicação social, de visibilidade e de divulgação da Força Naval junto à sociedade.

Tal é a importância de se preservar a cultura, que o Ministro da Defesa Aldo Rebelo, em visita a Dourados, MS, durante a Copa de Laço Comprido, realizada em dezembro de 2015, assim se pronunciou sobre a Cultura Nacional:

Um país sem tradição, sem história, sem cultura, sem identidade, não se defende de nada. Por isso, é importante que valorizemos as manifestações culturais do nosso povo, e o laço comprido é um esporte vinculado à vivência do nosso homem do campo (www.defesa.org.br).

Este comentário demonstra a importância e a relevância dada à preservação das tradições nacionais, muitas das quais dependem da ação incisiva da Marinha Brasileira, uma vez tratar-se de uma das mais antigas e importantes instituições nacionais.

Diante do exposto, buscou-se refletir como este tema, gestão de pessoas por competências, pode e deve ser trabalhado, explorado, compreendido, aceito e desenvolvido dentro do sistema cultural da MB, em prol da disseminação da cultura marítima e de sua importância junto à sociedade brasileira.

Tratou-se aqui de analisar as possibilidades efetivas de implantar uma mentalidade de gerenciamento de pessoas por competências na sua essência, de maneira a se obter sinergia entre os diversos atores e uma percepção clara do que é gerenciamento de pessoal especializado, não obstante a necessidade fundamental de manter os valores e as tradições da MB.

2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesse capítulo foi feito um breve estudo da evolução da gestão de pessoas, primeiramente com uma análise das relações de trabalho ao longo dos tempos e, em seguida, focalizando como esse processo evoluiu no Brasil a partir do século XIX.

2.1 Histórico da evolução da gestão de pessoas

Não se sabe ao certo quando o homem começou a se organizar em sociedade. O fato é que, há milênios, o ser humano percebeu a importância do grupo social.

Esses grupos, denominados tribos, nômades em princípio, já apresentavam certa organização social. Havia os que caçavam, os que coletavam, os que cuidavam das crianças, entre outros. Evoluindo e prosperando, o homem percebeu a possibilidade de criar rebanhos e de cultivar a terra, levando-o a fixar-se em determinadas regiões mais apropriadas, com disponibilidade de água e de outros recursos naturais.

A fixação dos grupos sociais em determinado território aumentou ainda mais a necessidade de divisão do trabalho, cabendo, basicamente às mulheres, aos idosos e às crianças a lida no campo e os afazeres domésticos, enquanto aos homens mais viris cabia a caça, a proteção do grupo e a guarda das terras cultivadas.

A delimitação territorial acarretou, inexoravelmente, conflitos entre tribos, uma vez que todos desejavam fixar-se nas melhores áreas de caça, de cultivo e com as melhores pastagens para os rebanhos.

O entrechoque entre tribos levou à dominação do vencido pelo vencedor, fazendo surgir, então, a primeira relação de trabalho fora da hierarquia tribal, a escravidão, que foi,

durante séculos, a força motriz de todas as sociedades das idades antiga, média, moderna e, até o fim do século XIX, da idade contemporânea.

Contextualizando este raciocínio, o mundo grego e os diversos impérios que surgiram na Eurásia e no norte da África se valeram da escravidão. Em todos esses, o trabalho escravo foi parte integrante do cotidiano. O advento dos impérios Romano, Egípcio e Bizantino, entre outros, reforça essa linha de pensamento.

Séculos depois, com o início das grandes navegações e a conquista de novos territórios por parte das potências europeias, a escravidão tornou-se uma necessidade ainda maior, tendo em vista a grande demanda de mão de obra para cultivar as novas e férteis terras conquistadas bem como para explorar as grandes jazidas minerais. Além disso, o comércio escravo tornou-se um negócio extremamente lucrativo.

Todavia, no fim do século XVIII e durante todo o século XIX, o mundo passou por diversas transformações políticas, econômicas e sociais. A Revolução Francesa deu fim à era absolutista e condenou a escravidão, enquanto a Revolução Industrial na Inglaterra deu novos traços à economia. Ambas remodelaram as relações sociais.

No século XIX, as emergentes ideologias políticas e sociais condenaram a escravidão, porém a necessidade de mão de obra para a florescente industrialização europeia levou a uma nova relação de trabalho.

Neste período, a exploração do trabalho humano tomou outros matizes, tão severos quanto os que existiam anteriormente. Mulheres e crianças eram aceitos nas fábricas para

praticarem uma jornada de trabalho de mais de 16 horas diárias, enquanto parte dos homens era direcionada para a mineração ou cooptada para juntar-se aos exércitos nacionais¹.

Desta forma, a escravidão, como era conhecida, foi substituída pelas relações desumanas de trabalho. A procura permanente por mercados para os produtos industrializados e a necessidade perene por matérias-primas castigou a classe trabalhadora europeia do século XIX e início do XX.

A instabilidade política e social desse período fez surgir novas ideologias, como o socialismo, cujo pai, Karl Marx (1818-1883), pregava a luta de classes, e o comunismo, que pretendia criar uma sociedade igualitária, onde todos seriam iguais, sem chefes e empregados, sendo todos subservientes a um governo central representado pelo Estado (BONAVIDES, 2013).

Na verdade, as novas ideologias que se contrapunham à ordem vigente, e em particular ao sistema capitalista, pretendiam implantar um conceito de igualdade meramente utópico, através da Revolução Proletária pregada por Marx, uma revolução classista em que o proletariado ocuparia a posição de classe dominante, subordinando outras classes mediante a tomada de governo, transformando o Estado Burguês em um Estado Operário em que todos seriam iguais, a despeito de qualquer iniciativa pessoal (BONAVIDES, 2013).

Apesar do frenesi ideológico vigente nas primeiras décadas do século XX, o fato é que as relações de trabalho entre empregados e empregadores continuavam a beirar a escravidão. As convulsões políticas e sociais deste período levaram o mundo a duas Guerras Mundiais. Esses dois importantes acontecimentos, que mudaram toda a ordem econômica,

¹ Durante o século XIX, a nação começou a ser aceita como unidade política básica, e outras formas de identidade e lealdade tiveram de acomodar-se. A própria definição da democracia procurava legitimar a nação. A guerra não seria mais feita por mercenários contratados pelas unidades dinásticas, mas pelo recrutamento do cidadão (SILVA, 2010, pag. 19).

política e social vigente, também acarretaram uma transformação sem precedentes nas relações de trabalho (PILETTI e ANDRADE, 1996).

Tanto na Europa, quanto nas Américas, diversas leis trabalhistas foram implantadas pelos Estados, com destaque para: a admissão de uma jornada de trabalho justa, o estabelecimento de leis trabalhistas, a regularização de sindicatos de classes, a determinação de uma idade mínima para o trabalho, o reconhecimento da mulher como parte integrante da força de trabalho, dentre outras importantes conquistas da classe trabalhadora (BONAVIDES, 2013).

Nesse novo ambiente de trabalho, que perdurou entre as décadas de 1930 a meados da década de 1980, o trabalhador passou a ser visto como parte importante da empresa, mas ainda como um mero componente da cadeia produtiva, ou seja, era tão importante quanto o maquinário que operava. Mas esta forma de gestão de pessoal começou a mudar graças ao crescimento da ideia de humanização dos RH, como pode ser visto nas palavras de Drucker:

Pois o ser humano é apenas o ser humano, não pode ser “trabalhado”. Um relacionamento entre duas pessoas nunca é uma relação entre uma pessoa e uma “coisa”, a ser utilizada como um recurso passivo. Juridicamente falando, o escravo era um “bem livre”, ou seja, uma coisa. Mas a escravidão afetou tanto o senhor como o escravo, pois está inerente na natureza do relacionamento humano o fato dele alterar ambas as partes – sejam elas marido e mulher, pai e filho ou administrador e pessoas administradas (DRUCKER, 2002, p.70).

No final da década de 1980 e início dos anos de 1990, como lembra Chiavenato (2010), as grandes empresas começaram a perceber que a mecanização de seus RH, ou seja, considerá-los uma engrenagem a mais dentro da cadeia produtiva, tolhia e desperdiçava a mais importante peça empresarial da qual dispunham, a inteligência do ser humano.

Uma vez despertadas para essa realidade, as empresas passaram a investir na capacidade cognitiva das pessoas, dando-lhes maior liberdade de criação e de participação dentro do sistema empresarial.

Dessa forma, as empresas passaram a investir mais em seus RH, levando as relações de trabalho a uma nova, importante e fundamental fase de relacionamento, qual seja a valorização das capacidades individuais, fundamento da GPC, que tem como base os conceitos de competência, sustentados em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (LOPES, 2007).

Esse novo conceito de relação produtiva entre empresa e funcionário ou entre chefe e subordinado foi explanado, debatido e analisado nesse trabalho e é a proposta a ser discutida, uma vez que, na experiência vivida pelo autor, é a ferramenta chave para o desenvolvimento do sistema cultural da MB.

Na verdade, a GPC é uma ferramenta de gestão moderna de RH que, se utilizada na profundidade de sua teoria, incrementa as relações de trabalho, o que será amplamente abordado no capítulo seguinte.

2.2 A evolução da gestão de pessoas no Brasil

O Brasil passou por uma evolução histórica completamente diferenciada de qualquer colônia europeia. Nunca houve na história mundial uma realidade como a que aqui existiu.

No século XIX, mais exatamente no ano de 1808, o Império Português transferiu sua Corte, entenda-se seu poder central, nos dias atuais seu poder político (e em boa parte os poderes legislativo e judiciário), para a colônia do Brasil. Essa medida, inédita no mundo, uma coroa européia na colônia, levou o Brasil a um novo patamar de relações de trabalho, as

quais, em um pouco mais de cem anos, transformaram completamente a moldura da política trabalhista da Nação.

Após a independência em 1822, e graças às políticas adotadas por Dom Pedro II, o Brasil entrou em uma nova era de desenvolvimento, culminando com a abolição da escravidão em 1888, a qual levou o País a novas relações de trabalho e que foram ampliadas pela república em 1889 (PILETTI e ANDRADE, 1996).

Segundo Chiavenato (2010), o departamento de RH surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os chefes de pessoal, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito cumprimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo foi assim, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista.

O processo evolutivo dos RH das organizações brasileiras passou por fases distintas, como pode ser visto na FIG. 02.

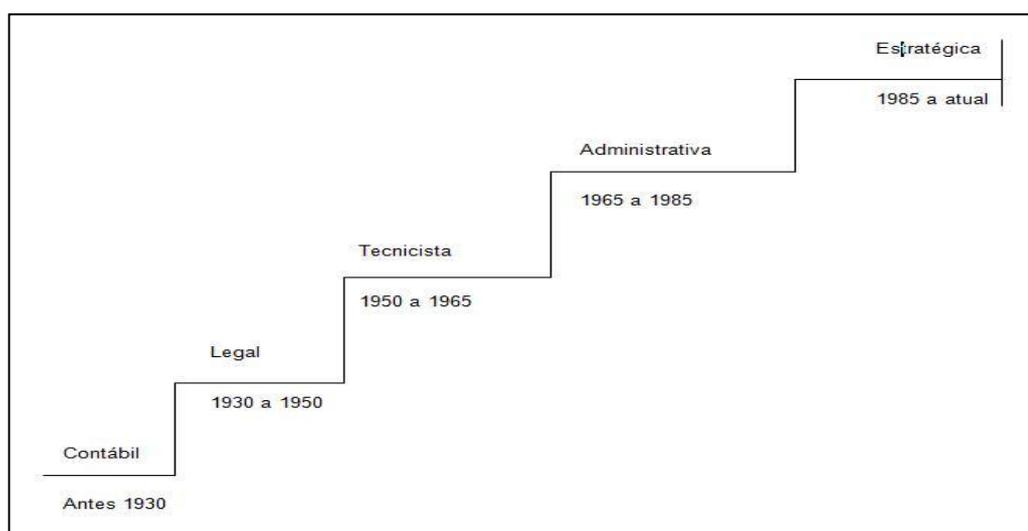


FIGURA 02 – As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal. Fonte: CHIAVENATO, 2010.

Na fase contábil, a preocupação dos responsáveis era principalmente a respeito do como eram controlados os custos das organizações. Os empregados eram encarados sob a ótica contábil, quer dizer, a organização pagava pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da gestão de pessoal no Brasil, que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

Na fase legal, que aconteceu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas, por Getúlio Vargas. Desde então, surgiram no Brasil os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas em seguir as leis. Durante esse período, foi criada também a função de Chefe de Pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas (Decreto lei nº 5.452).

Durante a fase tecnicista, o governo do presidente Juscelino Kubistchek incrementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se a preocupação com a eficiência e o desempenho dos funcionários. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, entre outros. Essa fase durou de 1950 até 1965 (CHIAVENATO, 2010).

A fase administrativa iniciou-se em 1965 e foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, implementando assim o movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois nesse momento o foco estava voltado para o lado humanista, considerando de suma importância o indivíduo e as relações entre eles.

Na metade da década de 1980, iniciou a fase estratégica com o surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico. Foi nessa fase que o gerente de RH teve seu reconhecimento como parte integrante da diretoria das organizações.

Nas décadas seguintes, podemos observar mudanças significativas tanto na visão da administração empresarial em geral quanto na área de gestão de RH, inclusive dentro da estrutura gerencial de pessoal das Forças Armadas, que abriu seus quadros para pessoas fora da formação militar bélica, incorporando outros atores ao seu sistema de pessoal e passando a implantar programas de Excelência Gerencial, como, por exemplo, o Programa Netuno².

Essa foi uma mudança sem precedentes na Força e que trouxe diversas implicações para a área cultural.

Essas mudanças constantes estão ocorrendo junto com os avanços tecnológicos de comunicação e informação, como uma valorização cada vez mais das possibilidades individuais em conjunto com o desenvolvimento sinérgico das equipes, o que levou a MB a estudar a possibilidade de implantar a Gestão de Pessoas por Competências (GPC), que será detalhado no próximo capítulo.

² O Programa Netuno é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. A capacitação profissional é a base do Programa, que se caracteriza por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos. O homem, sensibilizado com as novas práticas de gestão, é fundamental para o sucesso do Programa. Esse programa também está em implantação na Escola de Guerra Naval. (www.mar.mil.br).

3. O QUE É GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEU REFERENCIAL TEÓRICO

GPC é a capacidade de uma organização em gerir o saber dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes ou dos comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados (LEME, 2010, p.9).

Nesse capítulo abordou-se o que se entende por GPC, procurando sempre o viés de compreender como este sistema pode ser incrementado dentro da política de pessoal da MB para sua área cultural.

O termo competência, na esfera da gestão em RH, surgiu na década de 1970, ampliou-se nos anos oitenta e passou a fazer parte do dia a dia empresarial por volta de meados de 1990.

Embora tendo diferentes abordagens e definições é importante compreender que o conceito de competência difere da palavra competência tomada em seu sentido cotidiano, fora do ambiente das organizações.

Normalmente, utiliza-se a palavra competência associada à capacidade de resolver problemas, aptidão e habilidade. Estas atribuições dão conta apenas de uma atitude reativa e não contemplam a característica proativa.

O conceito de competências foi descrito por David McClelland em 1973. O autor define competência como uma característica pessoal que propicia desempenho superior (MCCLELLAND, apud FLEURY e FLEURY, 2001).

Competência passa a ser tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais se depara. Consiste então em um entendimento prático de

situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transformam na medida em que aumentam as diversidades de situações (DUTRA, 2004, FLEURY e FLEURY, 2001).

A visão da competência como estoque de recurso foi ampliada pela literatura francesa por meio dos estudos de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) que associaram o conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega.

Incorporando esta influência, Fleury e Fleury definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001).

DUTRA propõe um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Para o autor:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004, p. 51).

Segundo Leme (2010), pressupõe uma participação mais ativa de toda a equipe de trabalho. Os empregados perdem este codinome e passam a ser colaboradores da empresa/instituição, O sucesso do processo produtivo não é mais o sucesso da empresa, é a vitória de todo o grupo de trabalho.

Corroborando com essa linha de pensamento expressa anteriormente, Chiavenato (2010) coloca que com as transformações da atualidade, a área de RH passa por importantes transformações. E é claro que não poderia ser diferente. Na verdade, os papéis exercidos pelos

profissionais de RH devem ser múltiplos, desempenhando funções nos campos operacionais e estratégicos. Sendo assim, precisam, ao mesmo tempo, serem “policiais e parceiros” (CHIAVENATO, 2010).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) isto é, o conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2001).

Para um maior esclarecimento sobre o tema, pode-se abordar uma definição técnica e genérica, porém não definitiva ou concludente, de competência profissional (individual). Nesse sentido, o CHA afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e se relaciona com seu desempenho no trabalho (LEME, 2010, p.17).

Os CHA são requisitos necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, agregando ainda o seu comprometimento, seu envolvimento, sua colaboração irrestrita com a organização em que trabalha.

Essa nova ferramenta, o CHA, vem ao encontro do que se espera quando da implantação da gestão por competências nas organizações modernas e que pretendem melhorar seu desempenho através da interatividade com os seus colaboradores.

O próprio governo federal tem exigido que seus órgãos comecem a pensar numa administração baseada nas competências do funcionário público, algo bem inicial ainda, mas que se acredita ganhar força nos próximos anos (www.brasil.gov.br).

O CHA (FIG. 03) certamente é uma ferramenta fundamental na GPC.

CHA		
CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
SABER	SABER FAZER	SABER AGIR
COMPONENTE	COMPONENTE	QUERER FAZER
COGNITIVO	MOTOR	COMPONENTE
COMPETÊNCIA		

FIGURA 03 – 0 que é o CHA. Fonte: modelo baseado na Portaria número 62/2015-DGPM PI-TMFT-2Ed-1 – Programa de Gestão de Pessoal - PROPES.

Nessa forma de gestão, os colaboradores³ são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de todo o processo produtivo. Sendo assim, proporcionar a oportunidade de cada um expor suas habilidades, delegando responsabilidades e despertando em cada um do grupo autoconfiança, torna-se um importante fator de motivação, criando em cada indivíduo um sentimento de pertencimento enquanto colaborador, não existindo mais a sensação de exploração do trabalho, e sim uma realização pessoal, onde o respeito às capacidades pessoais agregam valor ao trabalho em equipe.

Com base nos conceitos de competência, sustentados em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (LOPES, 2007), e por meio de estudos que visam associar as competências da organização com as dos colaboradores, observou-se que esse modelo de

³ Atualmente, as empresas adotam este termo até pelo papel ou pela forma como passaram a ver os funcionários. Colaborador sugere um parceiro da empresa, alguém que está ali para colaborar, ajudar, contribuir e não necessariamente para cumprir uma jornada de trabalho ou honrar simplesmente um contrato formal. Embora possa parecer que o termo seja um conceito apenas favorável ao funcionário, é importante observar que ele traz em si também o conceito de responsabilidade, já que contribuir e colaborar é muito mais do que cumprir ordens.

gestão age como fator de sinergia entre os atores de forma a incrementar positivamente o ambiente de trabalho.

A GPC pode ser definida como um processo contínuo que está arraigado aos projetos da empresa. Adotar esta forma de gestão dentro do sistema cultural da MB exige o reconhecimento de sua importância enquanto relação interpessoal, derrubando determinadas barreiras comuns à Força, tais como evitar delegar a determinado subordinado a condução de um processo considerado importante. A confiança nos CHA do subordinado é fundamental.

Sintetizando, o chefe deve confiar nos seus colaboradores, dando-lhes responsabilidades e apoiando suas iniciativas, porém, deve fiscalizar se as ações são compatíveis com os objetivos da empresa e se os prazos afiançados serão cumpridos.

A GPC também pressupõe a quebra de certos paradigmas, inerentes à MB e às Forças Armadas em geral, tais como a forma de recrutamento e seleção de pessoal, seu treinamento, a projeção de carreira, a adaptabilidade a função, a avaliação de desempenho, entre outros.

No mesmo sentido, A GPC transcende certos dogmas e paradigmas personalistas e que não agregam valor à equipe de trabalho. Ela pressupõe aceitar que cada indivíduo pode e é contratado para fazer realmente a diferença, para fazer parte da solução do problema.

Então, cada indivíduo, dentro de sua competência, está habilitado a opinar e a propor ideias inovadoras dentro da sua esfera de atribuições e além, desde que respeite a sua cadeia produtiva. Cabe, portanto, ao chefe, não tolher iniciativas, mas dar a direção correta do que a empresa/organização se propõe.

Em resumo, a GPC surgiu como uma nova proposta de unir a estratégia empresarial com a gestão do capital intelectual, promovendo o desenvolvimento das capacidades pessoais

juntamente com os interesses da organização. A intenção dessa forma de gestão é proporcionar a todos do grupo de trabalho a oportunidade de “remarem na mesma direção”, de forma a proporcionar lucro a organização e satisfação pessoal a todos os envolvidos nos diversos processos produtivos.

4. A NOVA PROPOSTA DE GESTÃO DE PESSOAL NA MARINHA DO BRASIL

Nesse capítulo, analisou-se a nova sistemática de gestão de pessoal a ser implantada pela MB, tendo por base documental a Circular 3-2014-DGPM e a Portaria número 62/2015-DGPM PI-TMFT-2Ed-1 – Programa de Gestão de Pessoal - PROPEs, ambas da Diretoria Geral de Pessoal da Marinha (DGPM).

É de extrema relevância o estudo dos documentos citados, uma vez que a MB encontra-se em pleno processo de readaptação de seus quadros, tendo em vista as necessidades impostas pela evolução dos meios navais bem como pelos novos desafios da gestão de pessoas que, como vimos, está ocorrendo no século XXI.

A MB não pode abrir mão de preparar seu pessoal para missões operacionais, ou seja, sua atividade-fim. Sendo assim, quanto mais tempo seu efetivo da linha combatente permanecer vocacionado para tal, mais capacidade técnico-operacional o seu pessoal terá.

Por outro lado, não há como manter todos os militares oriundos das escolas de formação operacional na atividade-fim eternamente, e estes devem estar e serem preparados para missões administrativas também.

Da mesma forma, os quadros não operativos devem ser compostos por militares comprometidos com a Força. Esses militares da área não operativa necessitam ser especialistas que cumprirão as mais diversas missões administrativas e que agregarão valor ao grupo, o que redundará em uma sinergia benéfica ao conjunto.

Para equacionar essas questões foi criado o PROPEs, cuja logomarca (FIG. 04) é apresentada, a seguir, por ser um marco relevante dentro da Força e por exprimir o cerne da proposta do programa. “A pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo.”



FIGURA 04 – Logomarca do Programa de Gestão de Pessoal – PROPES. Fonte: Marinha do Brasil.

4.1 O que é o Programa de Gestão de Pessoal

O Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) é uma iniciativa da MB que se destina a aprimorar a gestão de pessoal da Força. O programa se estrutura em torno da preservação da cultura naval e utiliza ferramentas administrativas já existentes e, quando aplicável, as modernas técnicas de GPC e de mapeamento de processos.

Em linhas gerais, o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) nada mais é do que o empenho em implantar um moderno sistema de gestão de pessoas, estabelecendo processos para tentar adaptar o que se entende como a atual GPC, definida nos capítulos anteriores quando se abordou o histórico da evolução das relações de trabalho e do que se trata GPC.

Como pode ser extraído da Circular nº 3/2014/DGPM/MB:

A gestão do pessoal da MB vem se adaptando ao longo dos anos, buscando equilibrar o atendimento à necessidade do serviço e uma razoável motivação através de uma carreira com fluxo aceitável e diversas oportunidades. É fato também que as modificações efetuadas na forma do gerir buscaram adequar o Sistema de Pessoal da MB às necessidades conjunturais, no entanto, ainda se encontra aquém do nível de controle desejável pela Alta Administração Naval. A realidade atual da MB, frente à crescente demanda da sociedade, é de evolução e mudança, com muitas ações e projetos em desenvolvimento que necessitam de uma Força de Trabalho qualificada

e em quantidade adequada. Igualmente, a demanda imposta pela implantação do Programa de Desenvolvimento de Submarinos, com novos padrões de exigência em capacitação de pessoal e de novas tecnologias, provocou impactos em todos os setores da Marinha. Por conseguinte, o Setor de Pessoal acelerou a implementação de um programa específico de gestão de pessoal para enfrentar essa realidade, objetivando a modernização de seus sistemas e ampliando a utilização dos conceitos de GPC... Em decorrência do exposto, o PROPES foi estabelecido em março deste ano com o propósito de aprimorar a Gestão do Pessoal da Marinha, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB e, quando aplicável, as modernas técnicas observadas pela gestão de competências para se obter o produto final: pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo.

Como visto acima, a MB incorporará, com o PROPES, as modernas técnicas observadas pela gestão de competências para se obter o produto final: pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo, fundamento similar ao das CHA.

O programa utiliza o conceito de Força de Trabalho (FT)⁴ para administrar o efetivo da MB. A implantação será desenvolvida de acordo com a ferramenta das CHA, e será orientado para a competência profissional.

Observa-se, portanto, que o PROPES propõe-se a aprimorar os processos de gestão de pessoal atualmente utilizados pela Força, otimizando a utilização dos RH que compõem seus quadros, levando a Força a um novo e importante patamar de gestão com base na GPC e utilizando a ferramenta das CHA.

4.2 Qual a importância para a MB da implantação do PROPES

O conceito de gestão de pessoas do PROPES tem por base o equilíbrio entre o interesse do serviço e as oportunidades na carreira pessoal, o que vai ao encontro das boas práticas de GPC.

Sendo assim, a continuidade da melhor capacitação profissional é fundamental para o

⁴ **Força de Trabalho** - conjunto dos recursos humanos, com competências específicas, autorizado para cada Organização Militar, visando ao cumprimento de sua missão. Compreende a totalidade dos militares da ativa, incorporados ou convocados, servidores civis, militares da Reserva da Marinha exercendo Tarefa por Tempo Certo e pessoal contratado que desempenha atividades e serviços. (PROPES).

prosseguimento da carreira e para o desempenho cada vez mais proativo da FT da Força. Nesse sentido, a sinergia dos elementos do acrônimo CHA resulta na melhor performance individual e do grupo de trabalho.

O PROPES, por se tratar de um programa, pressupõe uma continuidade temporal, o que permitirá a MB adaptá-lo de acordo com suas necessidades ao longo do tempo. Essa flexibilidade permite à Força realocar e contratar seus RH de acordo com suas necessidades reais, o que está bastante explícito no texto do PROPES.

Essa importante característica do programa encontra aderência na realidade atual vivida, uma vez que cada vez mais a gama e a variedade de missões impostas à Força, pressupõe um grande número de especializações.

Além disso, a necessidade de diminuir os custos operacionais, administrativos e sociais é uma tendência que não pode deixar de ser observada.

Dentro desse contexto, o PROPES torna-se uma poderosa ferramenta, pois, entre outros aspectos:

manterá observância do princípio da economicidade no delineamento da FT das Organizações Militares (OM), definindo o pessoal essencial para o cumprimento das tarefas constantes da missão e considerando os requisitos dos cargos, funções e incumbências. controlará as necessidades de FT acima dos limites do efetivo atual das OM, as quais deverão ser detalhadamente justificadas, destacando os impactos no cumprimento da missão; observará se os requisitos profissionais estarão relacionados às necessidades do exercício de cada cargo, função e incumbência, não devendo estar relacionados à pessoa que exerce a atividade; por meio da Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM) deverá manter o acompanhamento do pessoal contratado, por meio do Sistema de Contratados (SISCONTRATADOS), sem interferir na gestão das OM; entre outras ações (Port62-2015-DGPM-PI-TMFT-2Ed-1).

Portanto, a importância do PROPES pode ser resumida como uma possibilidade de dar a MB uma nova e poderosa ferramenta de gestão de pessoal com métodos modernos e eficientes para sua aplicação.

Nesse sentido, é fundamental que o pessoal que selecionará os especialistas e os avaliarão ao longo do tempo, tenham competência suficiente para tal, de forma a permitir a retroalimentação do PROPES.

4.3 O PROPES e a área cultural

Observando-se o descrito anteriormente, o PROPES terá grande relevância dentro da área cultural da MB, uma vez que os profissionais da cultura são, em grande parte, especialistas não formados diretamente pelo Sistema de Ensino Naval (SEN), como será visto no próximo capítulo, cabendo, portanto, uma seleção bastante específica e apurada dos militares que serão alocados para este fim dentro da MB.

É importante, também, que se selecionar com bastante rigor dentro dos parâmetros da GPC, as pessoas que irão chefiar essas equipes, observando-se, ao longo da vida castrense do militar, seu pendor para a área cultural e sua capacidade de liderar e lidar com profissionais não oriundos das escolas de formação, ou seja, pessoas que não tiveram em sua trajetória estudantil a base intelectual e educacional comum ao oficial ou praça que passou sua juventude dentro do SEN.

Nesse contexto, ainda há que se observar o aspecto temporal, uma vez que de nada adianta um profissional altamente qualificado, quando não há mais o momento oportuno para que o responsável pela missão possa executar de maneira eficiente e eficaz o seu trabalho. Não adianta contratar um ótimo historiador ou museólogo para verificar a veracidade de um objeto histórico depois que a peça já foi colocada em exposição ao público.

Na área cultural, na qual a grande maioria dos profissionais requeridos pela Força não foram formados pelo SEN, como já foi mencionado, cresce de importância a observância do que prescreve o PROPES, de modo que possa alcançar o objetivo proposto no que tange a

meritocracia⁵, ou seja, a pessoa certa, com a qualificação adequada e no lugar certo, que, em suma, é o fundamental, porém também pressupõe uma possibilidade de extratificação vertical.

A oportunidade é impar para aplicar o PROPES e seus conceitos de GPC na área cultural, por esta ser formada por profissionais altamente qualificados (historiadores, museólogos, arquitetos, bibliotecários, arquivistas, entre outros) que deverão ser contratados/alocados pela MB, sejam estes de carreira ou não. Competirá aos estudos realizados pelo PROPES dar a solução.

As boas práticas que foram descritas estão consoantes com o que já vem sendo trabalhado pela Diretoria do Patrimônio Histórico e Documental da Marinha (DPHDM), o que poderá ser observado no capítulo seguinte, e é um excelente indicador do alinhamento da Diretoria Cultural com o que está sendo proposto pela MB.

⁵ Do latim *meritum*, mérito, e do sufixo grego antigo *κρατία* (*cracia*), poder, é um sistema de gestão que considera o mérito como a razão principal para se atingir posições de topo. Segundo a meritocracia, as posições hierárquicas devem ser conquistadas com base no merecimento, considerando valores como educação, moral e aptidão específica para determinada atividade. Constitui-se numa forma ou método de seleção e, num sentido mais amplo, pode ser considerada uma ideologia governativa (HOLANDA, 2015).

5. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NA ÁREA CULTURAL

A Diretoria do Patrimônio Histórico e Documental da Marinha (DPHDM) é a OM cujo propósito é o de preservar e divulgar o patrimônio histórico e cultural da Marinha, contribuindo para a conservação da memória da Força e para o desenvolvimento da consciência naval brasileira (Portaria nº 37, de 31 de maio de 2013, do Secretário-Geral da Marinha, que publica o Regulamento e o Regimento Interno da DPHDM).

Dentro desse princípio, torna-se fundamental que seus efetivos sejam capazes de realizar as mais diversas missões que lhe são afetas, particularmente por ser uma OM que lida, diariamente, com o público externo, ou seja, com a imagem que a população brasileira tem da MB.

As FIG. 05 e 06, a seguir, representam a passagem histórica da Guerra da Tríplice Aliança conhecida como Batalha Naval do Riachuelo, momento em que o Almirante Barroso, no comando da Esquadra Imperial, destruiu a Esquadra inimiga no leito do rio Paraguai. Todavia, qual das duas é a imagem verdadeira da obra imortal de Pedro Américo?



FIGURA 05 - Batalha Naval do Riachuelo. Fonte: <https://pt.wikipedia.org>.



FIGURA 06 – Batalha Naval do Riachuelo. Fonte: www.estudopratico.com.br.

Antes de dar a resposta à questão acima, mais uma vez reporto à Constituição Federal do Brasil em vigor, agora em seu Capítulo III – Da Educação da Cultura e do Desporto, seção II, da cultura, de onde se extraí:

Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais. § 1º O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional; I defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro; III formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; IV democratização do acesso aos bens de cultura.

Art. 216. Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas; IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico. § 1º O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação. § 2º Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da

documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem. § 3º A lei estabelecerá incentivos para a produção e o conhecimento de bens e valores culturais. § 4º Os danos e ameaças ao patrimônio cultural serão punidos, na forma da lei. § 5º Ficam tombados todos os documentos e os sítios detentores de reminiscências históricas dos antigos quilombos.

Alicerçado no extrato acima, depreende-se que é uma das obrigações da MB preservar e divulgar o imenso patrimônio histórico posto sob sua guarda, mas também é fundamental para à Força passar à população brasileira a realidade histórica desse legado.

Portanto, como descreve a Carta Magna nos artigos acima, não há como a MB furtar-se a responder a pergunta feita quanto a qual das figuras é a verdadeira e, para tanto, e para não permitir que a história naval seja contada por pessoas que reinventam os fatos, é que o PROPES torna-se fundamental dentro da DPHDM.

Não há como um leigo distinguir que a figura 05 é a original. Essa questão apresentada é a essência de todo o trabalho executado pela DPHDM e torna-se também a essência da utilização da GPC dentro da área cultural da MB.

Grande parte dos processos e atividades inerentes à Força Naval é interna. Seus processos educacionais e operativos são supervisionados, geridos e qualificados como adequados pela própria administração naval. Se um navio da esquadra ou uma instalação militar não se apresenta a contento, a própria estrutura da Marinha se encarregará de dar o rumo correto à falha identificada. A exposição externa não é suficiente para trazer danos relevantes à imagem da Instituição.

Por outro lado, quando a Força se propõe a abrir algumas de suas instalações à visitação pública, é muito difícil impedir que uma palavra escrita de forma incorreta ou uma

informação específica inerente à Marinha passada de forma errada, não seja foco das mídias que, como dito acima, querem reinventar a história.

É por isso que a GPC é tão importante para a área cultural. Não se pode expor uma peça artística, seja ele um navio museu ou um quadro, sem que se passe a informação correta, sob pena de perder-se a credibilidade.

Nesse sentido, e corroborando com o escopo deste trabalho, há que se ter a pessoa certa, com a qualificação adequada e no lugar certo. Só um profissional bem selecionado e capaz para notar a diferença entre as figuras 05 e 06. Ele saberá a distingui-las e ficará satisfeito em exercer esta função (CHA).

O sistema cultural da Marinha necessita de RH que realmente sejam qualificados para a atividade e se dediquem ao que se propõem. A documentação e as peças das quais é gestora devem ser cuidadas e estudadas por pessoal altamente qualificado.

É fundamental que esse pessoal tenha a capacidade técnica necessária e que saiba fazer um trabalho de pesquisa de forma acadêmica, baseado em métodos científicos, de forma a passar informações fundamentadas em estudos sérios e relevantes e desta forma, realizar-se profissionalmente. Mais uma vez citando Dutra (2004), se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004, Pag. 51).

Por sua vez, esses profissionais devem demonstrar o desempenho proativo necessário, tendo uma atitude condizente com a atividade que lhe é afeta e de acordo com os objetivos traçados pela Diretoria.

A DPHDM tem um papel relevante dentro da MB, particularmente nos dias atuais, quando é tão comum a tentativa de certos historiadores de recontarem a verdadeira história das Forças Armadas por meio de uma ótica depreciativa, que desqualifica os heróis da Nação e denigrem fatos e passagens estóicas da Força Naval.

O amplo espectro de demandas exigidas nos dias atuais pressupõe que a Força tenha pessoal altamente qualificado, particularmente nas áreas em que o contato com o público é diário e altamente interativo, como é o caso da área cultural.

Sendo assim, e com base em tudo que foi explanado até o momento, é lícito afirmar que a área cultural da MB deve ser entendida como um terreno fértil de aplicação da GPC, baseada nos conceitos do CHA, vistos no capítulo 3 deste trabalho, e completamente liberta de pensamentos antiquados e desagregadores, que reportam a épocas em que o profissional militar era escalado para a missão e não selecionado dentro de parâmetros modernos de gestão de RH, no caso a GPC.

Corroborando com essa linha de pensamento, volta-se a citar Dutra: “a GPC é uma metodologia de gestão estratégica de pessoas... É um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico, que favorece uma maior sinergia entre suas partes”. (DUTRA, 2011, p. 85).

E ainda nas palavras de Filho:

Conceitualmente, a GPC se fundamenta no pressuposto de que, para se alcançar os resultados organizacionais desejados, são necessários que os elementos organizacionais tenham um conjunto de competências individuais identificadas pela organização, como: experiência profissional, qualificação, conhecimentos e habilidades; igual ao conjunto de atributos (competências) requeridos pela organização para o exercício das funções e das tarefas inerentes aos cargos que devem ocupar, colocando-se então “a pessoa certa no lugar certo (FILHO 2012 P 23).

Homens e mulheres vocacionados, focados, capazes e competentes são o melhor meio de divulgação das Forças no que concerne à respeitabilidade adquirida ao longo dos

anos.

Todavia, é importante lembrar que os CHA individuais devem redundar no sucesso do trabalho da equipe, de modo a permitir o melhor desempenho da organização.

Ainda dentro dessa linha de pensamento, deve-se dar grande importância a atitude do militar/funcionário civil que compõe e comporá os efetivos da área cultural, tendo em vista que o engajamento pessoal é fundamental para o bom desempenho, talvez mais até que o conhecimento e a habilidade.

Em um momento histórico onde a realidade do Brasil não são as ameaças externas contra outros Estados, nada é mais importante do que o culto às raízes, aos valores e às tradições, cuja divulgação adequada e proativa do que a Marinha representou e representa para o País é fundamental, e isso pode e deve ser passada à sociedade por meio do trabalho dos integrantes da cultura da Força, área esta representada pela DPHDM.

Para tanto, cada indivíduo que compõe o grupo deve empenhar-se em mostrar o “porquê?” de ter sido designado para a área cultural, ou seja, os seus CHA, que redundarão na valorização de seus méritos, o que vai ao encontro da proposta de visão organizacional pretendida pelo PROPES.

Essa visão do que se espera dos integrantes da área cultural da MB com base nas premissas do PROPES e de como vêm trabalhando no momento, será o objeto de estudo do capítulo subsequente.

6. A ATUAL ESTRUTURA GERENCIAL DE PESSOAL DA ÁREA CULTURAL DA MARINHA DO BRASIL

Neste capítulo, caracterizaram-se os diversos atores que compõem o sistema cultural da MB, tendo como base documental a Portaria nº 37, de 31 de maio de 2013, do Secretário-Geral da Marinha, que publica o Regulamento e o Regimento Interno da DPHDM.

As origens do pessoal são as mais diversas, todavia o objetivo é único, qual seja preservar a história da Força e divulgar esse legado à sociedade brasileira de hoje e de amanhã. (FIG. 07).



FIGURA 07 - Ilha Fiscal, ícone da arquitetura carioca e da consciência de preservação da MB. Fonte: www.google.com.br.

6.1 Visão geral da estrutura de pessoal da área cultural da MB.

De modo a dar uma visão geral de como o sistema cultural da Marinha utiliza e gere sua FT, fez-se um estudo dos cargos/competências do pessoal do sistema cultural da MB,

porém, de modo a diminuir o universo, este estudo ateve-se, apenas ao pessoal que trabalha na própria DPHDM.

De acordo com o Regulamento Geral da DPHDM, a Diretoria é composta por: um Oficial-General Diretor (quando, por necessidade de serviço, o cargo de Diretor não puder ser provido por Oficial-General da ativa, será considerado como cargo de provimento em comissão, ou seja, um militar da reserva é colocado na função com todas as prerrogativas inerentes ao cargo, o que tem sido comum); um Capitão de Mar e Guerra da ativa, de qualquer Corpo ou Quadro, Vice-Diretor; seis Oficiais Superiores da ativa, sendo cinco do Quadro Técnico do Corpo Auxiliar da Marinha ou servidores civis assemelhados, e um do Corpo da Armada – Chefes de Departamento; seis Oficiais Superiores da ativa ou da reserva ou servidores civis assemelhados – Assessores; um Oficial Superior da ativa ou servidor civil assemelhado – Assistente; militares, dos diversos Corpos e Quadros e servidores civis, distribuídos pelo Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) com base nas diversas tabelas de pessoal da Força⁶ e servidores civis e militares não constantes no quadro organizacional, admitidos de acordo com legislação específica (Portaria nº 37, de 31 de maio de 2013).

6.2 Os militares oriundos das escolas de formação operativa

As escolas de formação operativa da MB são aquelas que formam os oficiais e praças de carreira dos corpos da Armada, de Intendentes e de Fuzileiros Navais da linha militar

⁶ Tabela de Alocação (TA) - documento que representa o conjunto de militares da reserva remunerada desempenhando Tarefa por Tempo Certo e, da reserva não remunerada, quando em serviço ativo, distribuídos para o guarnecimento de funções, incumbências ou encargos militares ou de natureza militar, a fim de compor a força de trabalho de uma OM. Tabela de Contratados (TC) - representação da distribuição de Pessoal que executa atividades, ainda que eventualmente, por força de contrato, convênio ou acordos congêneres com empresas ou organizações públicas ou privadas, em Organizações Militares. Tabela de Lotação (TL) - documento que representa a determinação de necessidades quantitativas e qualitativas de militares permanentes da ativa para o guarnecimento de cargos, funções e incumbências de uma OM, visando ao cumprimento de suas atribuições regulamentares. Tabela de Força de Trabalho (TFT) - composta por todo o pessoal que garante ou trabalha de forma permanente ou temporária em uma OM. Tabela de Servidores Civis (TS) - representação da distribuição de Servidores Civis permanentes para guarnecimento de cargos públicos em Organizações Militares. Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) - representação da distribuição autorizada de todo o pessoal considerado essencial para garantir ou trabalhar, de forma permanente ou temporária, visando ao cumprimento das atribuições regulamentares de uma OM. (PROPES, 2015)

bélica, ou seja, àqueles militares que efetivamente participam de comissões operativas, atividade-fim da Força.

De maneira geral, os militares com essa formação que servem na área cultural são em sua grande maioria praças antigos. Os cargos de Direção e Vice-direção são privativos de oficiais oriundos da Escola Naval, mas, afora estes, praticamente todos os outros cargos de oficial da linha militar bélica podem ser preenchidos por oficiais do corpo técnico ou por oficiais da reserva.

Essa medida desonera os efetivos da Força retirados da atividade-fim e permite que os oficiais/praças do quadro técnico e os TTC permaneçam mais tempo dentro da atividade cultural, o que, a princípio, é muito bom para o sistema cultural, além de ir ao encontro do que é pretendido pelo PROPES.

6.3 Os militares do quadro técnico

Os militares de carreira do quadro técnico são amplamente utilizados pela Diretoria e possuem um plano de carreira que chega ao posto de Capitão de Mar e Guerra, no caso dos oficiais, e de suboficial no caso das praças. Além disso, são estimulados a realizarem diversas especializações acadêmicas ligadas ao sistema cultural (história, museologia, arquitetura, bibliografia, entre outras), o que os motiva ao exercício pleno de suas funções. Essa competência adquirida torna-se base para a meritocracia e explora o “H” de habilidade do acrônimo CHA da GPC.

Por sua vez, estes militares permanecem parte relevante da carreira (ou mesmo toda a carreira) dentro da atividade para a qual foram contratados, tornando-os especialistas nos diversos assuntos inerentes a área cultural, o que é excelente para suas atividades.

6.4 Os militares técnicos temporários

Tendo em vista a infinidade de atividades realizadas pela MB, a Força necessita incorporar a seus quadros técnicos uma variedade de especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Sendo assim, anualmente, são contratados profissionais para suprir tais demandas. Como exemplo, cerca de 300 vagas anualmente apenas para o 1º Distrito Naval, Rio de Janeiro (AVISO DE CONVOCAÇÃO N° 07/2016)

A seleção intelectual é bastante rigorosa (prova de títulos entre outras) e, dentro de um processo considerado adequado, em que a formação acadêmica é muito valorizada, são selecionados os mais capacitados para realizarem as tarefas propostas (AVISO CONVOCAÇÃO N° 07/2016).

Após a seleção, os profissionais passam por um período de adaptação e, em seguida, são alocados para as áreas para as quais foram selecionados. O oficial técnico temporário (RM2)⁷ supre as carências da Força na falta do especialista de carreira, mas não tem o mesmo vínculo profissional nem é peça chave dentro do sistema cultural, tendo em vista sua pouca permanência de até, no máximo, 08 (oito) anos.

Uma vez incorporado ao seu novo trabalho, o militar RM2 deve adaptar-se a sua nova rotina castrense. É exigido como qualquer militar, a despeito de sua formação preponderantemente acadêmica. Por outro lado, os militares RM2, em boa parte, não enxergam seu trabalho na Força como um fim em si mesmo, pelo contrário, entendem seu ofício como um “trampolim” para outras atividades futuras, não se dedicando, dessa forma, como um militar de carreira, o que é uma falha dentro do pressuposto pela GPC, cabendo a Força motivá-los ou abrindo mão daqueles que assim agem.

⁷ RM2 é o profissional civil contratado pela Força como oficial ou praça temporário para prestar serviços durante um prazo máximo de 08 (oito) anos.

6.5 O militar contratado como prestador de tarefa por tempo certo

A intenção inicial da contratação do militar da reserva para se reintegrar a FT da MB como TTC foi a de permitir àquele que completou seu tempo de serviço, mas que ainda estava engajado em projetos de relevância em andamento, dar termo a seus trabalhos sem sofrer prejuízos de ordem financeira ou pessoal. Esse poderia terminar o começado e passar suas experiências e conhecimentos para seu sucessor.

A proposta evoluiu ao longo dos anos e, atualmente, os TTC compõem parte relevante da FT da MB, particularmente dentro das OM não operativas, ou seja, ficam vocacionados para tarefas administrativas ou de ensino e pesquisa.

No caso do sistema cultural da MB, os TTC, segundo o Regulamento Geral e o Regimento Interno da DPHDM, podem assumir funções de chefia/direção, o que é muito bom para a continuidade dos trabalhos.

Sendo assim, uma vez compreendida a nova relação de trabalho, o que vai ao encontro das boas práticas de GPC, o TTC é peça importante dentro da proposta do PROPES, uma vez que agrega sua experiência à FT e não aumenta os encargos sociais da instituição no tocante aos custos com aposentadoria e pensão familiar.

6.6 A interação entre os atores da área cultural da MB

A função do sistema cultural da MB é divulgar e preservar o patrimônio militar naval do Brasil. Sendo assim, cabe a seus integrantes, por meio de seu trabalho, despertar no público interno e externo um sentimento de pertencimento em relação às coisas do mar, ou seja, o sentimento de que tudo que são e têm foi atingido graças aos que nos antecederam, àqueles que preservaram a memória da Força e que passaram de geração para geração a importância da MB e das Forças Armadas, consciência tão necessária ao País, uma vez que

apenas por meio do conhecimento de sua história, de suas raízes, de suas tradições e de seus valores que uma nação pode se desenvolver.

Em busca de atingir aos objetivos descritos, apesar da diversidade dos atores que compõem os RH da DPHDM a política de pessoal que vem sendo adotada está consoante com o proposto pelo PROPES, uma vez que a maioria dos atores envolvidos nos diversos processos da Diretoria é especialista na área ou permanece tempo suficiente na atividade para tornar-se um desses especialistas.

Por outro lado, é importante salientar que, tendo em vista a própria estrutura militar, que tem como um de seus pilares a hierarquia dos postos e graduações, nem sempre é possível colocar a pessoa certa com a capacitação adequada e no lugar certo, uma vez que um militar de posto inferior não pode chefiar um de posto superior, por mais competente que seja, e por mais que fosse a atitude empresarial correta a adotar. Ou seja, não há como rebaixar por incompetência um militar dentro da estrutura da MB.

Não foi e jamais seria intenção do autor, de forma alguma, propor medidas completamente ineficazes, muito pelo contrário, a intenção foi chamar a atenção para a verticalidade da estrutura hierárquica da Força, que é fundamental, mas que nem sempre permite as melhores práticas de GPC dentro da área cultural da MB ou de qualquer outra Força, como será observado no capítulo seguinte quando do estudo do Sistema Cultural do Exército Brasileiro (EB).

7. A ATUAL ESTRUTURA GERENCIAL DE PESSOAL DO SISTEMA CULTURAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO – UM PARÂMETRO DE COMPARAÇÃO

Neste capítulo, foram analisados os diversos atores que compõem o Sistema Cultural do EB. Assim como na MB, também as origens do pessoal são as mais diversas, mas a proposta é a mesma, qual seja preservar a história da Força Terrestre e divulgar este legado à sociedade brasileira de hoje e de amanhã.

As dificuldades encontradas pelo EB para conscientizar a população do País para a importância das Forças Armadas é a mesma da MB. Nesse sentido, a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX) vem trabalhando, ao longo dos anos, para divulgar e preservar o imenso patrimônio histórico e cultural sob a guarda da Força Terrestre em todos os rincões do Brasil.

Dentro desse contexto, e consoante com a atual política de pessoal do EB, a Diretoria vem adequando sua estrutura organizacional de modo a alocar RH compatíveis com as funções/missões a serem desenvolvidas bem como otimizar seus processos a fim de torná-los mais econômicos e práticos.

Assim como na MB, o sistema cultural do Exército é composto por militares e civis das mais diversas origens. Porém, no caso da DPHCEX, os militares da ativa e os da reserva da linha militar bélica são formados na Academia Militar das Agulhas Negras e compõem a larga maioria do seu efetivo. Ou seja, muito poucos dispõem de graduação acadêmica de nível superior em alguma disciplina inerente à área cultural, o que acaba onerando o sistema, que passa a ter a necessidade de prepará-los, intelectualmente, para a missão.

Dentro do cenário descrito, procurou-se fazer, a seguir, um estudo dos atores que compõem o sistema cultural do EB, de modo a observar se o mesmo se enquadra dentro da sistemática de GPC, e compará-lo ao sistema de gestão ora empregado pela MB em sua área cultural.

7.1 Os militares oriundos das escolas de formação operacional

De maneira geral, a grande maioria dos jovens que optam cursar as escolas de formação do EB vislumbra uma carreira voltada para a atividade-fim, qual seja executar tarefas totalmente ligadas à parte operacional, como saltar de pára-quedas, comandar carros de combate, atirar com fuzis e obuses, participar de operações no terreno, mas pouca, ou nenhuma fração desses jovens, vislumbra o futuro, que será, inexoravelmente, voltado para os afazeres administrativos.

Em todas as escolas militares do EB, se dá profunda importância ao que prescreve o artigo 142 da Constituição Federal de 1988:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Todavia, a atividade-fim não pode ser bem exercida sem todo um escopo logístico, em que sobressaem as inúmeras práticas que envolvem diversos campos do saber humano, inclusive, e não menos importante, o cultural, que afeta, sobremaneira, os aspectos psicossociais da população brasileira.

Sendo assim, o militar de carreira deve ser preparado não apenas para realizar atividades operacionais, mas também deve ser instruído para, ao longo de sua carreira,

transformar-se em um gestor de pessoas e atividades, por mais diversas que estas sejam. Essa formação progressiva na gestão de RH é fundamental para que todos estejam capacitados a adequarem-se às mais variadas missões impostas pela Força.

Nesse sentido, é importante à percepção de todos os militares de carreira que serão gestores de pessoas e que estes compreendam que essa obrigação, que terão desde os primeiros dias após suas formações e enquanto permanecerem no EB, é fundamental. Ainda nesse sentido, mesmo após a passagem para a inatividade, terão que gerir RH, se desejarem participar do mercado de trabalho.

Essa percepção é fundamental para o sistema cultural do EB, uma vez que, de maneira geral, não existe uma pré-qualificação intelectual para integrar o sistema, cabendo a esses se habilitarem/instruírem quando já servindo na área, o que faz sobressair a importância do gestor de pessoas sobre o especialista na área, o que também é fundamental dentro da GPC.

7.2 Os militares técnicos temporários

Igualmente à MB, tendo em vista a infinidade de atividades realizadas pelo EB, a Força Terrestre também necessita incorporar a seus quadros técnicos uma variedade de especialistas nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Sendo assim, como já visto no capítulo anterior, anualmente, são contratados profissionais para suprir tais demandas.

Para tanto, o EB criou os quadros técnicos de oficiais e praças, Oficial Técnico Temporário (OTT) e Sargento Técnico Temporário (STT)/Cabo Técnico Temporário (CTT), respectivamente.

A seleção é semelhante à da MB e dentro de um processo considerado adequado, onde a formação acadêmica é muito valorizada, são selecionados os mais capacitados para realizarem as tarefas propostas. (PROCESSO SELETIVO 2016/2017 11º RM).

Após a seleção, os profissionais passam por um período de adaptação, cerca de 45 dias, e, em seguida, são alocados para as áreas para as quais foram selecionados. A princípio, não é levado em consideração nenhum parâmetro psicossocial, o que já não é o ideal dentro da GPC, conforme visto no capítulo 3 deste trabalho.

Uma vez incorporado ao seu novo ambiente, o militar temporário deve adaptar-se a sua nova rotina castrense. É exigido como qualquer militar, a despeito de sua formação preponderantemente acadêmica.

Na verdade, o militar temporário do sistema cultural é visto pelo próprio sistema “em curto prazo”. Além de evitar investir em sua especialização e de não dar-lhe a devida responsabilidade para o qual foi contratado, esquece que o mesmo pode, e será, um futuro vetor de comunicação social da Força, divulgando as boas práticas executadas no EB e sendo interface com as organizações em que trabalhará futuramente. Em suma, o EB gere esse núcleo de RH da área cultural de forma não adequada ao preconizado pela GPC.

7.3 O militar contratado como prestador de tarefa por tempo certo

A intenção inicial da contratação do militar da reserva para se reintegrar ao EB como PTTC foi à mesma da MB, qual seja permitir àquele que completou seu tempo de serviço, mas que ainda estava engajado em projetos de relevância em andamento, dar termo a seus trabalhos sem sofrer prejuízos de ordem financeira ou pessoal. Esse, assim como na MB, poderia terminar o começado e passar suas experiências para seu sucessor.

A proposta evoluiu ao longo dos anos e, atualmente, os PTTC compõem parte relevante dos quadros do EB, particularmente dentro das OM não operacionais.

No caso da DPHCEX em particular, e dentro da política de pessoal do EB, que é diferente da política de pessoal da MB, apesar da relevância do trabalho prestado por boa parte desses profissionais, estes não podem assumir cargos de chefia/direção de OM administrativa, o que se torna um desperdício de mão de obra altamente qualificada e vai de encontro ao aproveitamento pleno dos CHA desses profissionais, fato que não acontece na Força Naval.

Apesar de nem sempre terem a formação acadêmica necessária, os PTTC realizam diversos cursos de pós-graduação, o que demonstra o comprometimento com a área cultural e o conhecimento da importância da educação continuada.

Nesse sentido, o militar PTTC, por sua antiguidade e por seu exemplo, torna-se peça fundamental dentro do sistema cultural do EB, e assim como na MB. não aumenta os encargos sociais da instituição no tocante à aposentadoria.

7.4 O militar do quadro complementar de oficiais

No final da década de 1980 e início da década de 1990, a alta administração do EB decidiu criar o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), de forma a suprir as necessidades da Força em especialistas nas mais diversas áreas administrativas e para permitir uma continuidade nos trabalhos específicos não afetos à linha militar bélica (Lei nº 7.831, de 2 de Out de 1989).

No tocante à área cultural, a medida foi muito bem vinda, pois diversos especialistas, particularmente da área de história foram agregados aos quadros do Exército. Todavia, tendo em vista a dificuldade de mudança de paradigmas e por conta de diversas legislações que não

foram adequadas a contento, estes, ainda hoje, não são utilizados pelo EB dentro do que preconiza a atual GPC. Pode-se citar como exemplo a resistência quanto a ocuparem a chefia de seções dentro do sistema, seções estas unicamente vocacionadas para a área cultural da DPHCEX. A chefia, como função ser exercida, valorizaria o “A” de atitude dos CHA.

Portanto, diferentemente da área cultural da MB, os QCO tem pouca possibilidade de assumirem cargos de chefia. Além disso, suas qualificações específicas (dentro de suas áreas de conhecimento) ficam a critério do empenho pessoal, a educação continuada fica por conta do próprio militar, o que não é consoante com o que é estabelecido pela sistemática de GPC.

7.5 A interação entre os atores do sistema cultural do Exército Brasileiro

A política de gestão de RH adotada pela Força Terrestre dentro da DPHCEX ainda necessita de pequenos ajustes, como visto no tocante à chefia/direção de OM e seções por PTTC e militares do QCO, de modo a adequar-se às boas práticas de GPC. Alguns paradigmas ainda precisam ser vencidos para ultrapassar estas barreiras na forma de gerir o pessoal da ativa, da reserva e os militares temporários.

Nesse sentido, diversos de seus atores, particularmente os que ocupam cargos gerenciais, necessitam agir de forma mais proativa e confiante, delegando responsabilidades aos seus subordinados.

Ainda dentro deste contexto, e estudando apenas os atores do sistema cultural do EB, deve-se dar maior ênfase à meritocracia, assim como está sendo realizado pela MB, de forma a permitir que todos os envolvidos possam desfrutar dos resultados positivos de seu trabalho, e os benefícios advindos deste, na medida do seu empenho.

Como conclusão parcial, a missão de preservar e divulgar o patrimônio cultural do EB ainda pode evoluir no tocante a gestão de pessoal, uma vez que, como construído no

referencial teórico e nas explicações desse trabalho, é fundamental a participação efetiva de toda equipe de trabalho, desenvolvendo, cada vez mais, a confiança entre gestor e gerido e estes com seus pares, de forma a criar um ambiente de trabalho agregador e feliz.

O fundamental é incrementar o bom relacionamento de trabalho, de forma a potencializar as relações humanas, de modo eficiente e eficaz, dentro dos diversos processos. No que cabe a GPC o sistema ainda não se enquadra na totalidade, mas caminha nesse sentido. Cabe à DPHCEX implementar as boas práticas de gestão de pessoal e procurar harmonizar seu efetivo aos processos necessários ao cumprimento da sua missão.

8. CONCLUSÃO

Esse trabalho propôs-se a estudar a aplicação da gestão de pessoas por competências na área cultural da MB, como pressuposto.

Foram estabelecidos como objetivos: identificar as repercussões da adequação da FT da área cultural da MB ao sistema de GPC; discutir adequações na interação dos militares de carreira, temporários e prestadores de Tarefa por Tempo Certo (TTC), especialistas na área ou não, e a melhor forma de sinergia entre eles, de forma a incrementar as ações de preservação e divulgação do patrimônio histórico naval; comparar a gestão da área cultural naval com a gestão da área cultural do EB; e analisar a implantação do sistema de GPC na área cultural da MB naquilo que lhe for possível ou não, dentro dos pilares da hierarquia e da disciplina.

Para tanto, levou-se em consideração a função a ser desempenhada por cada integrante da FT, seu nível intelectual, a demanda a ser atingida, a qualificação de profissionais, o momento adequado para cada um agir e a interação entre os diversos atores envolvidos.

Nesse momento retorno a Leme (2010) que enfatiza que a GPC é a capacidade organizacional de gerir o saber dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes e dos comportamentos que a empresa, no caso a organização militar da área cultural, precisa ter em seus membros para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados pela DPHDM.

Para isso, buscou-se analisar, por meio de abordagens teórico-metodológicas, a partir da observação diferenciada dos diversos atores que compõem a área, a relevância de cada um, desde o militar temporário até o militar que já se encontra na reserva, como foi visto.

Do mesmo modo, analisou-se o pessoal militar que integra o sistema cultural do Exército, de maneira a obter um parâmetro de comparação quanto ao nível de gestão por competência em que se encontra a DPHDM.

O estudo da GPC dentro da MB gerou questionamentos sobre as possibilidades de incremento das relações humanas, uma vez que todas as pessoas gostam e devem ser valorizadas pelo fruto de seus esforços que, em suma, é a base da meritocracia.

Considerou-se a peculiaridade de cada um dos grupos que compõem a área cultural da MB de forma a dar um diagnóstico quanto à possibilidade de otimização das capacidades individuais de cada grupo em prol da equipe de trabalho, criando a sinergia tão necessária em todas as áreas de interesse da cultura naval, o que vai ao encontro das diretrizes emanadas pela Alta Administração da MB, consubstanciada pelo PROPES.

Como foi visto no capítulo 5, uma das principais interfaces da Marinha com o público externo é a área cultural, cuja realidade da grande maioria não é a preocupação com temas ligados à Defesa, uma vez que boa parte da população brasileira não tem conhecimento sobre o que é uma ameaça externa.

O Brasil não adota uma política externa intervencionista (artigo 4º da Constituição Federal), muito pelo contrário. Sendo assim, grande parte do povo brasileiro não compreende, na essência, a razão de ser das Forças Armadas, cabendo à DPHDM assumir o papel de vetor de propagação da importância passada, presente e futura da Força Naval.

Da mesma forma, a situação geopolítica da América do Sul, no que tange às questões das fronteiras entre o Brasil e seus países limítrofes, é bastante estável, o que reforça a sensação de segurança quanto a crises militares externas (END Pag. 21).

Como visto nos capítulos 6 e 7, as Forças Armadas têm uma característica muito peculiar que é formar jovens com conhecimentos generalistas em termos de assuntos não voltados para a atividade-fim, isso é relativamente resolvido com os cursos de altos estudos, mas mesmo assim a que se dar, desde cedo, maior ênfase a importância da gestão administrativa do pessoal e dos processos.

De maneira geral, o militar de carreira da área operativa é formado para ordenar e para obedecer, como foi visto, pois isso é fundamental no combate, onde vidas estão em jogo. Mas também se deve ter a devida consciência de que a realidade diária não é a guerra. Portanto, impõe-se aprender, também, a gerir as pessoas fora do meio operativo.

Dentro desse contexto, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e cultural da MB é peça chave para despertar o consciente coletivo do povo brasileiro para esses assuntos, uma vez que, o que se desfruta hoje, foi alcançado a custo de muito suor e sangue brasileiro derramado anos atrás.

Também foi visto nesse trabalho, que a MB desenvolveu um programa de gestão de pessoal que, como explorado no capítulo 4, propõe-se a gerir de forma mais eficiente sua FT a fim de atender as demandas do século XXI e que envolve a GPC e suas modernas técnicas de gestão de pessoas.

Essa questão gerencial de pessoas foi e está sendo amplamente estudada pela MB, e para equacioná-la, foi criado o PROPES. O mapeamento adequado das necessidades de FT das OM não operativas redundará em efetivos compatíveis com as necessidades da MB, diminuindo custos e valorizando o pessoal das diversas áreas, particularmente a cultural.

O PROPES terá grande relevância dentro da área cultural da MB, uma vez que os profissionais da cultura são, em grande parte, especialistas não formados diretamente pelo

SEN, como foi visto nesse trabalho, e reforço que deve ser feita uma seleção bastante rigorosa dos militares que serão alocados para este fim dentro da MB.

Não obstante a relevância e a importância da implantação do PROPES dentro do sistema cultural da MB, o que em última análise é utilizar as boas práticas de GPC e o objetivo deste trabalho, algumas observações podem ser relacionadas como conclusão e que de alguma forma podem contribuir para o incremento da gestão de RH dentro da Força.

Inicialmente, como visto no capítulo 5, é uma obrigação constitucional da MB preservar o patrimônio histórico posto sob sua guarda, e para esse fim é necessário pessoal competente, altamente qualificado e comprometido com a área cultural.

Continuando, é lícito observar também que, quando da comparação com o sistema cultural do EB, capitaneado pela DPHCEX, a Marinha utiliza seus RH de forma mais efetiva. A quantidade de especialistas dentro do sistema cultural naval é mais relevante, os mesmos são incentivados a cada vez mais se especializarem e a permanência dentro do sistema é maior por existirem militares de carreira da área não operativa (especialistas em disciplinas fundamentais para a cultura) em quantidade relevante.

Do mesmo modo, o número de militares de carreira da linha bélica que servem na diretoria cultural não onera substancialmente a parte operativa da Força e a contratação de TTC é mais ampla, uma vez que esses podem assumir cargos de chefia, como visto no capítulo 6, o que atrai os profissionais da reserva com pendor para a área cultural.

Em seguida, chama atenção a grande variedade de especialistas necessários ao campo cultural. Historiadores, museólogos, arquivistas, arquitetos, bibliotecários, entre outros, que são peças fundamentais para a realização dos trabalhos das Diretorias, como foi visto nos capítulos anteriores.

Sendo assim, cresce de importância o sistema de captação de RH, corroborando com a sistemática proposta pelo PROPES, quanto ao mapeamento das necessidades e a importância de um efetivo controle de pessoal, de forma a contratar/manter na Força àqueles que realmente têm competência para as missões da área cultural.

Prosseguindo, é importante se salientar neste trabalho que a DPHDM administra seu RH de forma a atingir os objetivos a que se propõe com uma gama variada de profissionais das mais diversas origens, como foi visto no capítulo 6, sem, contudo, perder a sinergia dentro do grupo.

Nesse sentido, quando comparada a gestão de pessoal da DPHDM com a gestão de pessoal da DPHCEX observa-se que a política naval para a área de pessoal favorece o desenvolvimento das CHA, uma vez que não há impedimentos quanto a assunção de cargos, especializações ou permanência na função.

Todavia, existe um pequeno detalhe na aplicação do sistema meritocrático em sua essência dentro da MB e de sua área cultural e que é peça importante para o entendimento da implantação plena da GPC na Diretoria. A questão da hierarquização dos postos e graduações esbarra na definição vista anteriormente, “...segundo a meritocracia, as posições hierárquicas devem ser conquistadas com base no merecimento...”.

Quando se trata de uma empresa, todos os autores citados neste trabalho consideram a existência de uma estrutura que permite uma estratificação vertical, fruto do conhecimento das CHA que redundam na meritocracia. Exemplificando, se um gerente não realiza seu trabalho a contento, esse pode ser demitido ou rebaixado. Não há essa possibilidade dentro das Forças Armadas.

Seguindo essa linha de pensamento, na medida das possibilidades impostas pela hierarquia e a disciplina inerentes a MB, dentro do que for aplicável e após o estudo da ampla bibliografia apresentada, digo que é possível a implantação da GPC dentro da área cultural da MB, porém as peculiaridades da Força devem ser levadas em consideração, particularmente quanto à definição de meritocracia.

Em seu livro intitulado “1808”, Laurentino Gomes, importante estudioso da história nacional, assim se referiu a Napoleão Bonaparte:

Nos últimos duzentos anos, mais livros foram escritos sobre Napoleão do que sobre qualquer outra pessoa na História, com exceção apenas de Jesus Cristo. Mais de 600000 obras fazem referência direta ou indireta a ele. Homem de ambição e vaidade desmedidas, inversamente proporcional a sua baixa estatura, de 1,67 metros... Era um gênio militar por natureza, mas foi a Revolução Francesa que lhe deu a oportunidade de demonstrar seus talentos nos campos de batalha. Era, portanto, o homem certo, no lugar certo e na hora certa... Foram essas conexões que o puseram à frente da artilharia na batalha de Toulon, cidade rebelde defendida pelos ingleses em 1793. Sua participação foi tão decisiva que nas oito semanas seguintes seria promovido de capitão a general (GOMES, 2008, Pag. 41).

O texto acima define, na essência, toda a proposta de GPC, mas que é difícil de ser aplicável dentro da estrutura das Forças Armadas do Brasil dos dias atuais, uma vez que sem hierarquia, não há disciplina, e vice versa. Difícil mas não impossível, como já foi dito.

Mas então, como implantar a GPC dentro da MB? Na concepção do autor, e com base em tudo que foi analisado nesse trabalho, investindo na capacidade gerencial da FT, de maneira a formar bons gestores em todos os níveis, desde os primeiros dias dos militares dentro da Força. Ou seja, incentivando cada vez mais os chefes a crerem que os RH são o mais caro patrimônio de que qualquer organização dispõe.

Estes, os chefes, devem compreender que, mesmo não sendo conhecedores profundos dos assuntos que por ventura lhes sejam propostos, se investirem e confiarem na

equipe de trabalho, dando-lhes um bom ambiente e a possibilidade de mostrar o seu melhor, a missão será plenamente cumprida.

Para tanto, o conhecimento do que são os CHA são muito importantes para nortear esses gestores, principalmente para que permitam e incentivem que seus subordinados tenham atitudes proativas e identificadas com os interesses da MB.

Dentro dessa perspectiva, a DPHDM tem buscado trabalhar de forma adequada seus RH, o que leva a crer que, mesmo que de forma ainda não totalmente enquadrada pelo PROPES, vem atendendo o que se propõe à atual GPC.

O fato é que não se pode realizar um trabalho sério com pessoas que não estão qualificadas para tal, em qualquer nível, e a palavra chave para tanto é gestão e dentro dessa gestão buscar a atitude do militar.

A especificidade das atividades realizadas dentro da DPHDM, bem como das OM a ela subordinadas, implica em um alto grau de comprometimento de seus integrantes, onde as peculiaridades dos CHA sobressaem. Além disso, é importante frisar, como visto no capítulo 5, a exposição da Diretoria, como um todo, ao público externo. O PROPES deve ter a área cultural como um ambiente de excelência para estudos futuros.

Concluindo este trabalho, volto a lembrar que a GPC surgiu como uma nova proposta para unir interesses de organizações e colaboradores, promovendo o desenvolvimento das capacidades pessoais juntamente com os interesses da empresa. Mesmo não podendo mudar a forma de hierarquização, a MB pode investir nos CHA, de forma a ter militares comprometidos e satisfeitos, em resumo, uma FT proativa, comprometida e realizada profissionalmente.

9. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL, Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, DOU de 09/08/1943.

BRASIL, Marinha do. Departamento Geral de Pessoal da Marinha. Circular3-2014-DGPM.

BRASIL, Marinha do, Departamento Geral de Pessoal da Marinha. Portaria número 62 de 2015. PI-TMFT-2Ed-1.

BRASIL, Marinha do. Comando do 1º Distrito Naval. Aviso de Convocação nº 07/2016.

BRASILEIRO, Exército. Comando da 11º Região Militar. Processo seletivo para 2016/2017 para Oficial Técnico Temporário (OTT).

BONAVIDES, Paulo. Do Estado Liberal ao Estado Social - 11ª Ed. - Editora Malheiros, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COZZOLINO, Fernando Ranauro A captação de recursos humanos na Marinha do Brasil: um enfoque estratégico - Rio de Janeiro: ESG, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand – Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração / tradução de Carlos A. Malferrari. – Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 5, n. spe, 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 03 mai. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FRANÇA, Júnia Lessa: Manual para normalização de publicações técnico-científicas / Júnia Lessa França, Ana Cristina de Vasconcellos; colaboração: Maria Helena de Andrade

FALCONI, Vicente, O Verdadeiro Poder / Vicente Falconi – 2. Ed. São Paulo Indgecnologia E Serviços Ltda, 2013

FEVORINI, Fabiana Bittencourt. Silva, Rogerio Tadeu Crepaldi, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo.ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014.

FILHO, Oscar Moreira da Silva. A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, EGN. Rio de Janeiro – 2012.

GOMES, Laurentino. 1808: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil / Laurentino Gomes. – São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007. O S

MAGALHÃES, Stella Maris Borges. – 8. Ed. Revista e ampliada. Por Júnia Lessa França e Ana Cristina de Vasconcellos. – Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social*. *Rae*, São Paulo, v. 1, n. 45, p.36-49, 2005.

Piletti, Nelson; Arruda, Jose Jobson de Andrade. *Toda a História - História Geral e História do Brasil – volume único*, Ed. Ática 1996.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PILARES, Valmir. *Recursos humanos: (des) Considerações Gerais* São Paulo: Nobel, 1991.

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

SILVA, André Luis Reis da. “A nova ordem europeia no século XIX: os efeitos da dupla revolução na história contemporânea”. Artigo, 2010.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO (DPHCEx). *Normas para a abertura das fortificações à visitação Pública*. [Portaria Nº615, de 13 nov. 2000] Disponível em: <http://www.dphcex.ensino.eb.br/?page=norm_leg>. Acesso em: 27 fev 2016.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E DOCUMENTAL DA MARINHA (DPHdm). *Histórico*. Disponível em: < <http://www.dphdm.mar.br/?page=historico>>. Acesso em: 27 fev 2016.

GOVERNO FEDERAL, disponível em www.brasil.gov.br. Acesso em 23 de outubro de 201).