

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC EDMAR RODRIGUES ALVES

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:

desafios e possibilidades decorrentes da implantação do PROPES na OM-Piloto

Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha

Rio de Janeiro

2015

CC EDMAR RODRIGUES ALVES

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:

Desafios e possibilidades decorrentes da implantação do PROPES na OM-Piloto

Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG(Rm-1) Manoel Fernandes de Oliveira Neto

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha querida esposa Fabíola e meus filhos Edmilson, Matheus e Manuela, meu especial agradecimento pela compreensão, incentivo, paciência e carinho, sendo fonte constante de minhas energias.

Aos colegas da turma do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, pelo convívio amigável e harmonioso durante esta etapa do curso.

Ao Capitão-de-Fragata (RM1) Maurício Souza de Lacerda, Chefe da Equipe de Mapeamento do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) da DGPM, pelo apoio e cordialidade dispensados durante todo o período de realização desta monografia.

Ao Capitão-de-Mar-e-Guerra (RM1) Manoel Fernandes de Oliveira Neto, meu orientador, pelo tempo despendido, bem como pelas orientações extremamente profissionais, que foram de grande relevância para a realização deste trabalho.

Por fim, e acima de tudo, a Deus que trilha todos os meus caminhos e me fornece tudo que preciso para suplantar as dificuldades.

## RESUMO

Atualmente, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências tem sido muito debatido pelas organizações como uma nova e moderna maneira de gerir pessoas, fruto das diversas transformações no cenário econômico, sociocultural, político e tecnológico. Esta pesquisa aborda essa temática, tendo como objetivo analisar os desafios e possibilidades decorrentes da implantação da Gestão de Pessoas por Competências, por meio do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) da Marinha do Brasil, na OM-Piloto Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Empregou-se a metodologia de pesquisa exploratória, utilizando-se como método de procedimento o documental e bibliográfico. Quanto aos principais desafios foram identificados, entre outros: gerenciamento da mudança de modelo, o mapeamento das competências, o mapeamento dos processos alinhados à estratégia organizacional, as mudanças no Sistema de Ensino Naval e as alterações nos Sistemas de Pessoal. No que diz respeito às possibilidades, destaca-se o emprego da nova filosofia “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo” como forma de atingir, com efetividade, a estratégia e construção da Matriz de Competências daquela Diretoria. Assim, foi possível concluir que os resultados desta pesquisa contribuirão para um melhor entendimento do PROPES, permitindo uma análise sobre ações mitigatórias e de ajustamento diante dos desafios a serem enfrentados para implantação dessa nova metodologia nas demais Organizações Militares da Marinha, além dos resultados servirem de ponto de partida para futuros estudos sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão por Competência. Gestão de Pessoas por Competência. Competência. PROPES. Marinha do Brasil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC -	Balanced Scorecard
CHA -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CMatFN -	Comando do Material de Fuzileiros Navais
CNUDM -	Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar
COPLAPE -	Conselho de Planejamento de Pessoal
DEnsM -	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM -	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM -	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
END -	Estratégia Nacional de Defesa
FA -	Forças Armadas
FT -	Força de Trabalho
GEPROPEs -	Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal
GPC -	Gestão de Pessoas por Competências
MB -	Marinha do Brasil
MC -	Matriz de Competências
OM -	Organização Militar
OCDE -	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEO -	Planejamento Estratégico Organizacional
PI-TFT -	Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho
PNDP -	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROPEs -	Programa de Gestão de Pessoal
PROSUB -	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
PQS -	Personnel Qualification Standards

RM2 -	Oficiais e Praças da Reserva de 2ª classe
RM3 -	Oficiais da Reserva de 3ª classe
RI -	Regimento Interno
SEN -	Sistema de Ensino Naval
SISPES -	Sistema de Pessoal da Marinha
TFT -	Tabelas de Força de Trabalho
TL -	Tabela de Lotação
TMFT -	Tabelas Mestras de Força de Trabalho
TTC -	Tarefa por Tempo Certo
UISM -	Unidade Integrada de Saúde Mental
ZEE -	Zona Econômica Exclusiva

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS</b> .....	10
2.1	O conceito de Competência: Competências Individuais e Organizacionais.....	10
<b>3</b>	<b>O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS</b> .....	17
3.1	Mapeamento de competências.....	20
3.2	Seleção por competências.....	23
3.3	Desenvolvimento de competências.....	24
<b>4</b>	<b>A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL: OM-PILOTO DGPM</b> .....	26
4.1	Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) .....	28
4.2	O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) em implantação na Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha.....	31
4.3.1	Análise documental .....	32
4.3.2	Coleta de dados.....	33
4.3.2	Confecção da proposta de Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) e Relatório de Processos .....	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
	<b>ANEXO A</b> .....	44
	<b>ANEXO B</b> .....	45

# 1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado, nas últimas décadas, constantes e inúmeras transformações políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas em todo mundo. Essas mudanças têm demandado que as organizações reflitam e atualizem seus modelos de gestão de pessoas, valorizando cada vez mais o capital intelectual. Diante desse cenário, tais modelos tornaram-se um grande diferencial competitivo, dentre aqueles recursos existentes nas empresas, para o atingimento de suas metas estratégicas.

Motivada principalmente pela ineficiência dos paradigmas tradicionais da Administração de Recursos Humanos no atendimento das expectativas das organizações e da sociedade, a Gestão de Pessoas por Competências<sup>1</sup> (GPC) surge como uma ferramenta de gestão estratégica que visa garantir que as metas organizacionais sejam alcançadas, por intermédio do desenvolvimento de seus funcionários e da racionalização dos processos gerenciais e de produção.

Hoje, além das empresas privadas, os órgãos governamentais também estão preocupados com a excelência. Assim, considera-se que um dos desafios atuais das instituições do Estado é a busca pela efetividade na prestação de seus respectivos serviços, consequência de uma nova dinâmica social, bem como da necessidade dos governos se modernizarem para acompanhar as transformações mencionadas.

A GPC é empregada nos órgãos públicos de muitos países-membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico<sup>2</sup> (OCDE). O governo brasileiro apenas recentemente iniciou a introdução desse modelo de gestão de pessoas como

---

<sup>1</sup> Embora se utilize neste trabalho a expressão “Gestão de Pessoas por Competências” para denominar este modelo de gestão, na literatura também existem denominações diferentes para definir concepções semelhantes, sendo comuns termos como “Gestão por Competências”, “Gestão baseada em Competências”, etc., que, apesar semanticamente diferentes, representam a mesma ideia (CARBONE *et al.*, 2006).

<sup>2</sup> Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional, composta por 34 países e com sede em Paris, França. A OCDE tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/ocde/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

parte de uma estratégia para assegurar a melhora na capacidade do serviço público. Neste contexto, foi instituída uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal<sup>3</sup> (PNDP), no ano de 2006, com foco na GPC (BRASIL, 2015).

Na Marinha do Brasil (MB), a gestão do pessoal vem se adaptando ao longo dos anos, buscando adequar o Sistema de Pessoal da MB às demandas conjunturais, tentando balancear o atendimento à necessidade do serviço e uma razoável motivação de seus colaboradores por intermédio de uma carreira com fluxo aceitável e várias oportunidades.

Todavia, nos últimos anos a MB vem criando novos programas visando a expansão e a modernização da Força como, por exemplo, a implantação do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), com novos padrões, que impactou todos os setores da MB, acelerando a necessidade de mudanças no campo do pessoal (BRASIL, 2015).

Em decorrência do exposto, a MB instituiu, em março de 2014, o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), com o propósito de aprimorar sua Gestão de Pessoal, observando a cultura naval, empregando mecanismos administrativos já presentes na instituição e, quando aplicável, a metodologia utilizada pela GPC e Mapeamento de Processos para se obter o produto final: “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo” (BRASIL, 2015).

Dessa forma, surgem novos desafios e possibilidades com a implantação dessa moderna ferramenta de gestão de pessoas, advindos das mudanças realizadas nas Organizações Militares (OM) participantes do processo, que alinham essa metodologia às suas respectivas estratégias organizacionais.

Nesse contexto, a questão problema deste estudo é investigar quais são os desafios e possibilidades decorrentes da implantação da GPC, por meio do PROPES, na OM-piloto da

---

<sup>3</sup> Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída por meio do Decreto Presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM)? O propósito da presente pesquisa consiste na busca da resposta para a indagação proposta acima.

Analisar os desafios e possibilidades resultantes da implantação da GPC na DGPM constitui o objetivo geral deste estudo, tomando como base as principais práticas adotadas por essa OM, bem como o contido nos manuais, normas e documentos internos da MB que versam sobre administração e gestão de pessoal.

Já os objetivos específicos concentram-se na construção de um arcabouço teórico sobre o tema; descrição resumida do modelo de GPC; identificação, em função da teoria apresentada e, a partir da GPC em implantação na DGPM, dos possíveis desafios e possibilidades do modelo, destacando suas peculiaridades.

Assim, justifica-se esta pesquisa pela necessidade da MB em obter diversas respostas sobre esse novo processo de gestão de pessoas, iniciando pelo Projeto-piloto do PROPES na DGPM, que inclui a questão proposta para nossa investigação.

A relevância do tema reside em contribuir para um maior entendimento do PROPES, focado nas possibilidades e possíveis desafios decorrentes de sua implantação nas OM da MB, podendo ser apontados aspectos relevantes que mereçam atenção e que careçam de ajustes.

Para alcançar as metas supracitadas, foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória, bem como os meios documental e bibliográfico. O estudo foi estruturado da seguinte forma: No capítulo dois será apresentado o construto teórico da GPC, abordando os principais conceitos. O modelo de GPC, mapeamento, seleção, desenvolvimento e avaliação por competências serão tratados no capítulo três. Já o capítulo quatro versará sobre a GPC na MB, o PROPES, e os desafios e possibilidades da GPC na OM-piloto DGPM. Por fim, no capítulo cinco serão apresentadas as conclusões e apontamentos oriundos desta pesquisa.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Nos últimos anos o ambiente empresarial tem sido marcado pela rapidez e intensidade das mudanças nos cenários sociocultural, político, econômico e tecnológico mundiais. Essas transformações têm colocado a gestão de pessoas, dentre outras áreas da administração, como um dos principais desafios a serem superados pelas organizações, tomando grande relevância no panorama competitivo atual.

Assim, a GPC surge como uma quebra de paradigma dos modelos de hoje, visando alcançar um diferencial de eficiência buscado pelas organizações. Como mostrado a seguir, a GPC propõe-se a dirigir os esforços da organização, em um processo contínuo, para que as competências individuais ou profissionais possam produzir e sustentar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

A preocupação com eficiência não é mais exclusividade da iniciativa privada. Muitos países-membros da OCDE empregam a gestão por competências no setor público. O Brasil introduziu, apenas há poucos anos, a GPC como parte de uma estratégia para assegurar o fortalecimento da capacidade do serviço público. Desse modo, em 2006, foi instituída a PNPD, focada na Gestão por Competências (BRASIL, 2015).

Neste capítulo, examinar-se-ão a fundamentação teórica e as características da GPC, abordando o conceito de competência individual ou profissional, competência organizacional, bem como as dimensões da competência. Tais conceitos servirão de base para sedimentar o estudo, além de fundamentar os capítulos seguintes.

### **2.1 O conceito de Competência: Competências Individuais e Organizacionais**

O termo competência é utilizado desde a Idade Média, tendo, naquela época, seu significado oriundo da linguagem jurídica. Referia-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com o decorrer dos anos, passou-se a

empregar o conceito de competência de forma mais abrangente, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, como demonstrado nas diferentes fontes e autores.

Taylor (1970), já no início do século passado, entendia competência como sinônimo de eficiência. Naquele período, baseadas no taylorismo, as organizações buscavam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

Posteriormente, as empresas passaram a se preocupar também com aspectos sociais e comportamentais, no que diz respeito ao trabalho, ou seja, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desse modo, Zarifian (2001) afirma que competência é a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações profissionais com as quais se deparam, responsabilizando-se e sendo reconhecido por isso. Assim, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas.

Na mesma ótica, Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo” (FIG. 1). Para os autores, a competência inclui a dimensão afetiva e atitudinal do indivíduo para gerenciar seu estoque de conhecimentos em diversas situações no trabalho.



No que diz respeito à PNDP, o conceito de competência compreende um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das atribuições dos servidores, visando ao atingimento dos objetivos da instituição. Desta forma, a PNDP acrescenta à discussão sobre competência o desempenho (BRASIL, 2006).

Assim, existe uma relação entre desempenho e competência, podendo a última ser definida como a junção sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstradas pelo desempenho profissional, dentro de determinado ambiente organizacional. Desse modo, o desempenho é resultado das competências obtidas e desenvolvidas pelas pessoas durante sua vida profissional.

Em meio à diversidade de definições, pode-se constatar a existência de duas correntes:

A primeira representada principalmente pelos autores norte-americanos, dos quais se destacam David McClelland<sup>4</sup> e Richard Boyatzis<sup>5</sup>, em que a competência é entendida como um estoque de qualificações que credenciam o indivíduo a exercer determinado trabalho com performance superior (DUTRA, 2004).

A segunda, atribuída aos autores franceses (ZERIFIAN, 2001, por exemplo), associa competência à ideia de agregar valor e entrega realizada pelas pessoas ao meio onde se inserem, independente da qualificação (DUTRA, 2004).

Assim, Carbone *et al.* (2006), por meio da junção de concepção dessas duas correntes, definem competência da seguinte forma:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e

---

<sup>4</sup> David C. McClelland (1917-1998) foi um psicólogo e teórico norte-americano e ficou conhecido por sua teoria das necessidades adquiridas, também conhecida como a teoria de McClelland. Lançou durante a sua carreira o lançamento de várias obras lançadas entre as décadas de 50 e 90. Disponível em: <<http://www.famouspsychologists.org/david-mcclelland/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

<sup>5</sup> Richard Boyatzis (1946- ) é professor de Comportamento Organizacional, psicologia e ciência cognitiva da Case Western Reserve University, conhecido pela suas Teoria de desenvolvimento e de mudança. Disponível em: <[http://www.goodreads.com/author/show/14735.Richard\\_E\\_Boyatzis/](http://www.goodreads.com/author/show/14735.Richard_E_Boyatzis/)>. Acesso em: 20 jun. 2015.

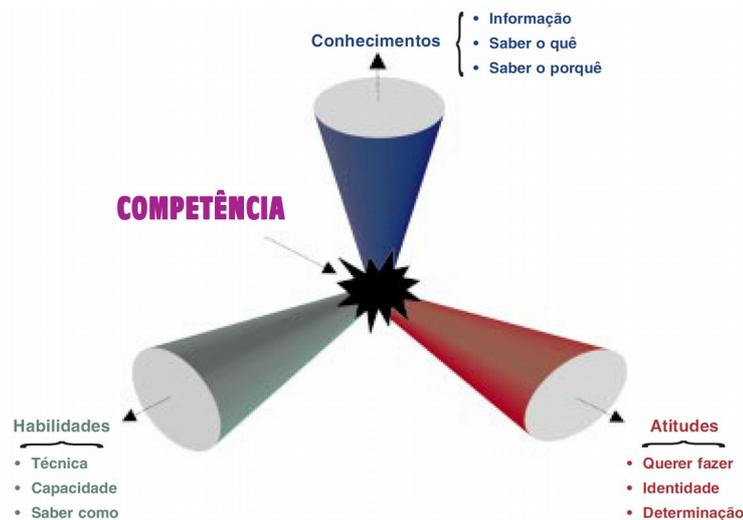
aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, para efetivo efeito deste livro, entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações (CARBONE *et al.*, 2006, p. 45).

Essa concepção de competência tem maior aceitação, tanto no meio organizacional quanto na academia, por levar em consideração as múltiplas dimensões do trabalho (fisiológica, psicológica, cognitiva e socioeconômica), bem como por associar a competência ao desempenho, dentro de uma conjuntura ou estratégia institucional.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são as conhecidas dimensões ou recursos das competências e, concebidas ao mesmo tempo, formam a matriz CHA. De acordo com Durand (2000), estas dimensões compreendem:

- a) habilidade (H) – está relacionado à capacidade do indivíduo de utilizar o conhecimento de forma produtiva, consiste na captação e aplicação dos conhecimentos para a realização de uma ação, visando atingir um propósito definido. É o componente motor e abrange o *saber como fazer*;
- b) conhecimento (C) – refere-se ao montante de informações aprendidas, acumuladas e estruturadas no decorrer da vida pelo indivíduo, que ganham significado e relevância e dão racionalidade ao ambiente que o envolve, agregando valor ao trabalho. É o componente cognitivo e refere-se ao “*saber*”, “*saber o que*” e “*porque fazer*”;
- c) atitude (A) diz respeito às questões sociais e afetivas no contexto organizacional. Também se refere à análise da pertinência da ação, à ética comportamental, aos valores, aos aspectos da iniciativa e criatividade. Trata-se do componente afetivo e está relacionado ao *saber agir* ou *querer fazer*.

Essas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) são interdependentes e se complementam, sendo necessária a aplicação conjunta desses três recursos em torno de um objetivo, conforme demonstra a FIG. 2.



Fonte: Duran, 2000 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001 p. 10, com adaptações

Até agora, abordou-se apenas as competências individuais ou profissionais, ou seja, as competências como uma característica atrelada a um indivíduo. Entretanto, muitos autores associam o conceito às equipes de trabalho ou mesmo à totalidade de determinada organização, sendo classificada como competência organizacional.

Nesse contexto, Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência organizacional se origina no enfoque da organização como um portfólio de recursos (*Resource Based View of the Firm*<sup>6</sup> – RBV), composto pela infraestrutura, pelo financeiro, pelo intangível (marca, imagem, etc.), pelo organizacional (sistemas administrativos, cultura institucional) e pelos recursos humanos.

Segundo Prahalad e Hamel (1990, p. 3), existem também as ditas competências essenciais nas organizações que “são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram

<sup>6</sup> *Resource Based View of the Firm* – “Visão da empresa baseada em recursos” estabelece que o sucesso para a formulação da estratégia da empresa está em compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade e que a principal tarefa dessa abordagem para a formulação da estratégia é maximizar rendas ao longo do tempo (FERNANDES, 2013).

valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência”, ou seja, é uma combinação de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores (recursos) para proporcionar um ganho competitivo para a organização.

Assim, com base nos aspectos essenciais comuns encontrados na literatura, Gomes *et al.* (2007) definem competência organizacional da seguinte forma:

Competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para formação de vantagem competitiva sustentável (GOMES *et al.*, 2007, p. 217).

Como visto até aqui, as competências organizacionais não são compostas pela soma elementar de suas competências individuais, mas pela sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes oriundas das interações sociais promovidas pelos indivíduos, ou seja, as competências profissionais, aliadas aos processos e demais recursos, originam e sustentam às competências organizacionais.

Nessa perspectiva, podem-se classificar as competências em individuais ou profissionais (aquelas relacionadas às pessoas ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas pertencentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades de produção).

As primeiras podem ainda ser subdivididas em técnicas (requeridas ao exercício de práticas operacionais ou de assessoramento) ou gerenciais (necessárias ao desempenho da liderança). Já as organizacionais podem ser expressas como básicas (composta por elementos imprescindíveis ao funcionamento da organização, mas sem destaque em relação à concorrência) ou como essenciais (representam atributos específicos e exclusivos que conferem diferencial à organização) (CARBONE *et al.*, 2006, PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Conforme proposto por Sparrow e Bognanno (1994), pode-se ainda classificar as competências, segundo sua importância no tempo, como emergentes (apresentam tendência

de crescimento em importância no futuro), declinantes (cuja relevância tende a diminuir no futuro), estáveis (importância permanece inalterada com o tempo) e transitórias (aquelas que se fazem relevantes em determinados momentos críticos, de crises e transições).

Essa classificação ilustra apenas uma alternativa para categorizar competências. Assim, de acordo com a abordagem teórica estabelecida ou da finalidade atribuída ao conceito, existem diversas outras tipologias e possibilidades para sua classificação, sendo possível encontrar outras na literatura especializada sobre o assunto.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências, como demonstrado no capítulo seguinte, tem por propósito orientar os estratagemas da organização, de forma contínua, para que as competências individuais ou profissionais possam gerar e manter as competências organizacionais necessárias ao alcance das metas estratégicas da instituição.

### 3 O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

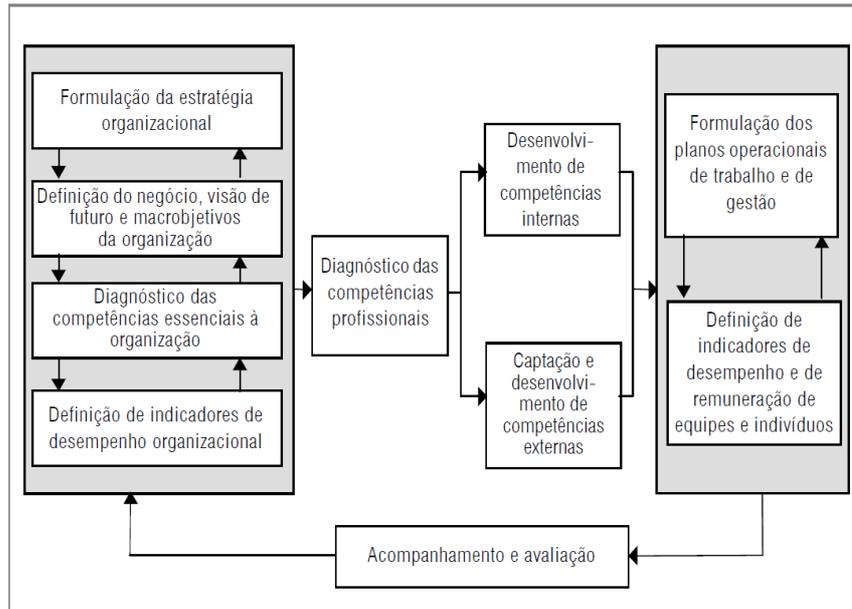
A GPC é um modelo de gestão de pessoas que busca orientar as ações, nos diferentes níveis organizacionais, para gerir perfis profissionais que proporcionem maior eficiência às empresas, maior conhecimento de sua realidade, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, bem como fornece instrumentos para agir sobre essa realidade, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

Muitos autores apontam a GPC como modelo de gestão alternativo aos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Sob o pressuposto de que o domínio de certos recursos é condicionante da excelência no desempenho de pessoas e empresas, essa teoria propõe-se a gerenciar o *gap*<sup>7</sup> de competências, reduzindo ao máximo a diferença entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos organizacionais e aquelas já existentes na aludida organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A FIG. 3 ilustra as principais fases ou etapas do modelo de GPC, mostrando resumidamente a lógica de funcionamento da GPC (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Segundo os autores, a primeira etapa compreende a formulação da estratégia da organização, em que são estabelecidos sua missão, sua visão de futuro, e seus objetivos estratégicos.

---

<sup>7</sup> *Gap* é uma palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha. A palavra é também utilizada com o significado de diferença. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gap/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.



Fonte: Guimarães *et al.*, 2001 apud CARBONE *et al.*, 2006 p. 51.

Neste aspecto, Carbone *et al.* (2006) definem:

Missão organizacional é o propósito principal ou a razão principal pela qual uma organização existe. Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que a ela deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam os desígnios a atingir, isto é, a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo (CARBONE *et al.*, 2006, p. 51).

Na sequência, com base nos objetivos estratégicos, definem-se os indicadores de desempenho e metas organizacionais, bem como se identificam as competências organizacionais essenciais para alcançar o desempenho planejado (CARBONE *et al.*, 2006).

A fase seguinte é composta pela realização de um diagnóstico ou mapeamento das competências, tanto individuais quanto organizacionais, isto é, identifica-se o *gap* entre as competências já presentes na corporação e aquelas indispensáveis ao desempenho esperado (CARBONE *et al.*, 2006).

A captação se refere à seleção de competências externas e sua respectiva integração à organização. Pode ocorrer por meio do recrutamento e seleção de pessoas,

quando no nível individual, bem como por *joint-ventures*<sup>8</sup> ou alianças estratégicas com outras organizações, no nível organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Por sua vez, o desenvolvimento diz respeito ao aperfeiçoamento das próprias competências existentes na organização, ocorrendo por meio da aprendizagem, quando no nível individual, e por meio da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, no nível organizacional (BRADÃO *et al.*, 2001).

Para Brandão *et al.* (2001, p. 68), “essas etapas permitiriam a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos”. Finalmente, existe uma etapa de acompanhamento e avaliação, que trabalha como dispositivo de *feedback*<sup>9</sup>, ou retroalimentação, em uma visão sistêmica, à medida que se compara os resultados atingidos com os esperados.

Nessa etapa final, segundo Brandão e Bahry (2005), há um monitoramento dos citados planos operacionais e de gestão, bem como dos indicadores de desempenho, com objetivo de identificar e corrigir possíveis desvios. Finalmente, são compilados os resultados obtidos e comparados com aqueles esperados, interno à gestão de desempenho.

Percebe-se, então, que a gestão por competência e a gestão de desempenho se complementam, no contexto da gestão organizacional, tendo uma relação de interdependência entre elas. Dessa forma, faz-se necessária a aplicação simultânea dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas ferramentas de gestão, visando alcançar os objetivos estratégicos da organização.

No modelo de GPC, a etapa atinente ao diagnóstico ou mapeamento de competências tem importância relevante, pois dela decorrem as ações de captação e

---

<sup>8</sup> *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/joint-venture/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

<sup>9</sup> *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/feedback/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação. Assim, explorar-se-á um pouco melhor o tema no próximo tópico.

### **3.1 Mapeamento de Competências**

Conforme exposto, o mapeamento de competências tem por objetivo identificar o a diferença entre as competências necessárias para consecução da estratégia organizacional e aquelas internas existentes em todos os níveis da organização, ou seja, busca verificar o *gap* ou lacuna de competências. Para isso, normalmente realiza-se inicialmente uma pesquisa documental, composta pela análise do conteúdo da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos institucionais (CARBONE *et al.*, 2006).

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), no passo seguinte deve-se realizar uma pesquisa com pessoas-chave da organização (especialistas, diretores, etc.), sendo os dados coletados confrontados com os dados documentados. Essa análise do conteúdo documental proporciona a identificação de categorias, o detalhamento do conteúdo de mensagens e a diferenciação de indicadores que permitam chegar a uma conclusão sobre as competências importantes para a organização (GUIMARÃES *et al.*, 2001).

De acordo com Guimarães *et al.* (2001), pode-se empregar, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa como a observação, os grupos focais e os questionários estruturados, utilizando escalas de avaliação.

Para Carbone *et al.* (2006), a descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento esperado, demonstrando o que o indivíduo deve ser capaz de fazer. É descrita de forma que exista um verbo e um objeto de ação, podendo ser incluída a natureza na qual se deseja que o desempenho aconteça, bem como um critério que aponte a qualidade ou nível de desempenho aceitável.

Portanto, o melhor caminho para o mapeamento é descrever as competências individuais por meio de comportamentos objetivos e passíveis de observação no contexto de trabalho sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, utilizar como referência o desempenho, tomando alguns cuidados metodológicos a fim de evitar erros de interpretação.

Realizadas essas ressalvas sobre a descrição de competências, pode-se agora listar as técnicas de pesquisa e procedimentos metodológicos mais relevantes utilizados na identificação das principais competências necessárias à organização.

A entrevista, que pode ser realizada individualmente ou coletiva (grupo focal), é bastante utilizada no mapeamento de competências. Por meio dessa ferramenta é possível comparar a percepção dos entrevistados com os dados obtidos da análise documental, a fim de identificar as competências relevantes para a organização (CARBONE *et al.*, 2006).

A técnica da observação é mais uma alternativa quando o pesquisador deseja detectar o comportamento competente interno ao ambiente corporativo. O método consiste em realizar uma análise detalhada do objeto estudado, isto é, das competências mais importantes necessárias ao trabalho das pessoas e equipes (CARBONE *et al.*, 2006).

Já o questionário, porém, possivelmente é a técnica de pesquisa mais empregada para mapear competências relevantes para um ambiente organizacional. Normalmente, utiliza a aplicação anterior de um ou mais métodos discutidos acima, a fim de apontar fundamentos que sirvam para elaboração do questionário a ser aplicado (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

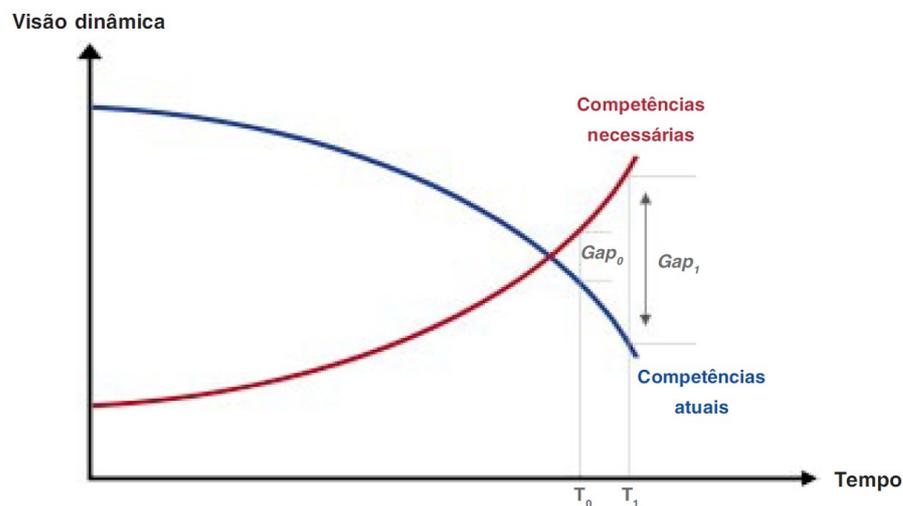
Até o momento, mencionou-se apenas métodos de pesquisa para identificar as competências necessárias à organização para atingir sua estratégia. Entretanto, faz parte do diagnóstico, também, catalogar as competências já existentes na própria empresa, a fim de identificar o *gap* ou lacuna de competências.

A classificação das competências disponíveis na organização geralmente é efetuada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Nesse contexto, existem

diversos métodos e instrumentos de avaliação, sendo os mais aplicados nos dias atuais o *balanced scorecard*<sup>10</sup> (BSC), a avaliação 360° de múltiplas fontes e a autoavaliação (CARBONE *et al.*, 2006).

Finalmente, após o inventário das competências já existentes na corporação, facilmente se obtém aquelas necessárias para atingir os objetivos organizacionais estratégicos, que deverão ser captadas ou desenvolvidas, e assim, definir a Matriz de Competência (MC) da organização, simplesmente pela diferença oriunda dessa análise. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por meio da análise da FIG. 4, percebe-se que, caso a organização não realize ações de captação ou desenvolvimento das competências, o *gap* tende a aumentar, motivado pelo ambiente complexo onde as empresas estão inseridas que exige novas competências (curva competências necessárias) para que as corporações atinjam suas estratégias. Já a curva das competências atuais pode declinar em função da obsolescência delas.



Fonte: Ienaga, 1998 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001 p. 11, com adaptações.

<sup>10</sup> O *balanced scorecard* (BSC) foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, por meio de um artigo em que definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

Encerrada a abordagem referente ao diagnóstico ou mapeamento das competências, depreende-se que essa etapa tem como propósito principal identificar o *gap* de competências existente na organização, sendo esse diagnóstico composto por três fases principais: identificação e classificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais; inventário (avaliação) das competências já existentes na organização; e identificação de eventuais lacunas de competências.

Realizado o mapeamento das lacunas de competências, pode-se programar e executar a captação e/ou o desenvolvimento de competências individuais, visando minimizar ou eliminar esse *gap*, bem como recompensar os profissionais que manifestam, com destaque, as competências necessárias ao atingimento da estratégia. Nessa perspectiva, agora pode-se discorrer sobre as ações de captação e desenvolvimento de competências.

### **3.2 Seleção por competências**

Segundo Carvalho *et al.* (2008), seleção por competência consiste em prover a organização das competências funcionais necessárias, por meio dos subprocessos de recrutamento e de seleção, a fim de formular o arcabouço das competências organizacionais, que permitirão a empresa cumprir suas metas estratégicas.

O subprocesso do recrutamento consiste naquelas atividades que visam identificar e motivar os candidatos a disputarem vagas existentes, enquanto o subprocesso de seleção tem como finalidade coletar e empregar dados sobre os pretendentes que foram recrutados, para eleger, entre eles, qual será admitido. Ambos os subprocessos dependem do perfil de competências necessário à organização (CARVALHO *et al.*, 2008).

Assim, a seleção por competências é alicerçada numa realidade mensurável, como as capacidades, as qualidades e os atributos de desempenho. Deve-se analisar seus pontos fracos nas questões que envolvem a quantidade de candidatos, tempo para ocupar a vaga, o

perfil do cargo, estrutura organizacional que faz a seleção, bem como a qualificação técnica do avaliador.

Existem várias vantagens no uso desta metodologia, conforme informações de Matos (2013), entretanto destaca-se, principalmente, a manutenção do foco e da objetividade. Além disso, há uma melhora dos resultados alcançados na gestão de pessoal da empresa e pelas equipes em geral, bem como proporciona-se uma maior segurança para a realização do processo seletivo.

Em face do exposto, pode-se considerar que um apropriado processo de recrutamento e seleção é de suma importância na estrutura organizacional, contribuindo decisivamente para que a instituição atinja a estratégia planejada. Nota-se também que as falhas nesse processo podem impactar negativamente no investimento realizado, na motivação dos indivíduos e, conseqüentemente, nos custos da organização.

### **3.3 Desenvolvimento de competências**

A metodologia de desenvolvimento de competências individuais ou profissionais busca redução ou eliminação dos *gaps* mapeados, pro meio do emprego da educação corporativa, seleção de novos funcionários, programas específicos de formação e mecanismos de desenvolvimento de competências atitudinais (DUTRA, 2001).

Kalil Pires *et al.*, (2009) também apontam nesse sentido quando afirmam:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (Kalil Pires *et al.*, 2009, p. 36).

Dessa forma, com base no desvio entre o inventário das competências existentes (apresentadas pelo profissional) e aquelas requeridas para cumprimento das metas

organizacionais, Kalil Pires *et al.* (2009) estabelecem que o plano de desenvolvimento de competências tem por objetivo:

- a) aumentar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em complexidade crescente;
- b) explicitar as deficiências e os pontos fortes individuais para o seu desenvolvimento profissional;
- c) confeccionar um plano de capacitação voltado para a redução da lacuna de competências existente. Esse pode abranger desde treinamentos estruturados (palestras, seminários, cursos, etc.) até visitas técnicas a organizações, estágios, grupos de trabalho, etapas de autoaprendizado e de *coaching*<sup>11</sup>; e
- d) incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

Por fim, Kalil Pires *et al.* (2009) afirmam que no desenvolvimento de competências profissionais deve-se considerar, além das ações de capacitação, o sistema sociopolítico que caracteriza a instituição. O nível de interação entre variáveis organizacionais e as características dos indivíduos determinam o êxito ou não das atividades de treinamento, bem como proporciona uma correta avaliação do desempenho da instituição.

Entende-se, portanto, que a Gestão de Competências é parte integrante de um sistema maior de Gestão Organizacional. O processo deve ser visto como cíclico e contínuo, que abrange os diversos níveis da organização, desde o individual até o corporativo. É imprescindível que ela esteja alinhada com a estratégia organizacional, que direciona a formulação das políticas, diretrizes e os esforços empreendidos na captação e no desenvolvimento de competências.

---

<sup>11</sup> *Coaching* é uma palavra em inglês que indica uma atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/coaching/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

#### **4 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL: OM-PILOTO DGPM**

É indiscutível a importância do mar para o desenvolvimento e a própria sobrevivência dos Estados. Nesse sentido, vale mencionar, ainda, que a globalização tem aumentado acentuadamente o fluxo do comércio mundial através dos mares, cuja segurança é fundamental para a economia mundial.

Por outro lado, a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM), de 1982, aumentou as áreas marítimas sob jurisdição nacional dos estados costeiros, com a criação da Zona Econômica Exclusiva (ZEE) e dos direitos sobre a Plataforma Continental.

É neste contexto que está inserido o Brasil, onde o comércio marítimo é responsável por cerca de 95% de todo comércio internacional, e as grandes reservas de petróleo do país encontram-se em sua plenitude no mar.

A importância crescente adquirida pelo mar nas últimas décadas fez crescer, também, as responsabilidades da MB na defesa desse enorme patrimônio. Para atender ao aumento de suas tarefas, a Marinha vem criando novos programas de expansão e modernização da Força para se adequar ao novo cenário que se apresenta. Dentre esses novos projetos pode-se citar como exemplo o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), que, por sua vez, necessitam uma força de trabalho qualificada e em quantidade adequada (BRASIL, 2014a).

Entretanto, essa expansão qualitativa e quantitativa dos quadros de pessoal da instituição para suprir o crescimento das atribuições encontrou algumas barreiras como, por exemplo, efetivos definidos e administrados com base em premissas do passado, bem como a contínua redução (sem reposição) do número de servidores civis em atividade na MB (BRASIL, 2014a).

No que diz respeito ao pessoal militar, a Lei nº 12.216/2010<sup>12</sup>, que possibilitou o aumento do efetivo de militares permanentes até 2030, resolve parcialmente o problema. Contudo, vale mencionar que nos últimos anos houve um expressivo aumento do quantitativo de *militares temporários*<sup>13</sup> para o atendimento imediato das necessidades da MB, fato que se mantém até os dias atuais (BRASIL, 2015a).

Além disso, em função do disposto na Estratégia Nacional de Defesa (END), torna-se imprescindível uma revisão das políticas de gestão e emprego de recursos humanos, bem como da composição dos efetivos das três Forças Armadas (FA), de modo a dimensioná-las para atender a missão constitucional e tarefas subsidiárias (BRASIL, 2012).

Para enfrentar o panorama descrito, a Alta Administração Naval determinou, no ano de 2014, a criação de um Grupo de Trabalho multidisciplinar responsável por elaborar o planejamento das atividades para implementação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), um programa específico para aprimorar a gestão de pessoal, buscando modernizar seus sistemas e aplicar a metodologia e os conceitos da GPC (BRASIL, 2014a).

No que diz respeito à GPC, a MB entende esta metodologia como “um processo de gestão de pessoas e suas competências, associadas aos requisitos profissionais e de desempenho necessários à execução das tarefas inerentes aos diversos cargos, funções e incumbências” (BRASIL, 2015a, p.2), sendo, portanto, uma ferramenta primordial para o PROPES.

Outro conceito importante é o de Mapeamento de Processos que consiste num trabalho que visa reconhecer e apresentar o funcionamento dos processos de uma organização. Pode ser realizado de várias formas e registrado por meio de textos e/ou fluxogramas. Essa

---

<sup>12</sup> Lei dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm)>. Acesso em: 27 jun. 2015.

<sup>13</sup> Militares Temporários é a denominação referente aos oficiais e às praças da Reserva de 2ª classe (RM2), e aos oficiais Reserva de 3ª classe (RM3) que, enquanto incorporados, prestam Serviço Militar, em caráter transitório e regional, bem como os militares da reserva, prestando Tarefa por Tempo Certo (TTC) (BRASIL, 2009).

atividade envolve análise de documentos, entrevistas com os responsáveis pelos processos e observação das atividades da OM (BRASIL, 2015b).

No planejamento para implantação do PROPES, aprovado pelo Almirantado, foram definidas três OM-Piloto: a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), o Comando do Material de Fuzileiros Navais (CMatFN) e a Unidade Integrada de Saúde Mental (UISM), nas quais está sendo testada a metodologia da GPC, a fim de reduzir as dificuldades, economizar recursos de pessoal, de material e tempo antes de efetivar o PROPES na MB.

#### **4.1 Programa de Gestão de Pessoal (PROPES)**

O programa emprega o conceito de Força de Trabalho (FT) e conta com dois Centros de Gravidade atuando em coordenação, que são a DPMM e a DEnsM, conforme previsto em sua estrutura funcional em 1º estágio [...]. O Programa está inserido no âmbito do Sistema de Pessoal da Marinha, sendo apoiado pelo Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES) e conta com a participação da DPMM, CPesFN, DEnsM e DPCvM (BRASIL, 2015a, p. 2).

Para a Marinha, Força de Trabalho é conceituada como o conjunto dos recursos humanos, com determinadas competências, autorizado para cada OM, visando ao cumprimento de sua respectiva missão. Assim, corresponde a todos os militares da ativa, incorporados ou convocados, servidores civis, TTC e pessoal contratado que desempenha atividades e serviços nessa OM (BRASIL, 2014a).

Conforme mencionado anteriormente, o PROPES visa aprimorar a gestão de pessoal da MB, fundamentando-se no conceito de Força de Trabalho (FT), considerando a cultura naval, por meio de instrumentos da estrutura administrativa existente na instituição, aliada às modernas metodologias empregadas pela GPC, bem como ao correto Mapeamento dos Processos de suas OM. O ANEXO A apresenta a dinâmica das interações do PROPES e sua estrutura funcional em 1º estágio.

Na 34ª Reunião do Conselho de Planejamento de Pessoal<sup>14</sup> (COPLAPE) estabeleceu-se que o processo de implantação da GPC na administração do pessoal da MB deverá transcorrer de forma contínua e gradativa. Assim, é necessária a exata compreensão dos preceitos que norteiam a lógica e a dinâmica do aludido programa, para a adequada utilização do conceito de Força de Trabalho e suas tabelas constituídas por cargos, funções e incumbências requeridas pelas OM, (BRASIL, 2014a).

Sendo assim, foi criado um glossário, constante no ANEXO B, com o propósito de definir a terminologia básica utilizada no SISPEs e buscando o entendimento padronizado dos diversos termos notáveis sobre o assunto, compilados a partir de diversos documentos, traduzindo fielmente as ações desenvolvidas no PROPES.

Destarte, estabeleceu-se o Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho (PI-TFT), que tem por objetivo descrever a estrutura funcional do PROPES na MB, definir as ações a empreender para a implantação das Tabelas de Força de Trabalho (TFT) e estabelecer tarefas, responsabilidades e prazos para os setores que as executarão (BRASIL, 2014a).

Assim, pode-se comprovar pelo confronto entre os conceitos de Força de Trabalho, adotado pela MB, e o conceito de GPC, apresentado na revisão da literatura dos capítulos anteriores, a plena concordância entre os termos, o que denota que a GPC fundamenta o PROPES.

Como o Programa foi inserido no Sistema de Pessoal da Marinha (SISPEs), o setor do pessoal passa a ter instrumentos que possibilitam o desenvolvimento e implantação do novo sistema de gestão incorporando, adicionalmente, a análise, o mapeamento e a otimização dos processos essenciais para o cumprimento da missão da MB de modo eficaz, eficiente e efetivo.

---

<sup>14</sup> O COPLAPE é um órgão consultivo, de caráter permanente, que tem o propósito de assessorar o Comandante da Marinha no trato dos assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Marinha (BRASIL, 2010).

Para apoiar o programa foi instituído o Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES), com a infraestrutura necessária ao desenvolvimento dos trabalhos para elaboração das propostas das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT), atuando em todos os níveis e processos do PI-TFT, avaliando e verificando as ações de responsabilidade das demais OM participantes (BRASIL, 2014a).

O PROPES será executado com a participação de todas as OM da MB, divididas em grupos por área de atuação, porte e complexidade, independente de sua cadeia de comando. De modo sucinto, as atividades e ações do Plano de Implantação podem ser divididas em três níveis (BRASIL, 2015a):

- a) nível das OM – quando são informadas as necessidades para a definição das TFT, ratificadas pelo Titular da OM, assessorado Conselho de Gestão da OM;
- b) nível da DPMM – fase para gerar, depurar e fixar as TFT, que definem a Força de Trabalho autorizada, até que seja aprovada a TMFT da OM; e
- c) nível do GEPROPES (DGPM) – fase para mapear os processos das OM com a participação das OM, a fim de estabelecer as propostas das TMFT.

Em face do exposto, conclui-se que o PROPES é um programa de importância capital para MB, no que diz respeito à gestão de pessoal, considerando as crescentes atribuições da Força, oriundas das constantes transformações da sociedade brasileira, que exige o rápido aperfeiçoamento dos seus recursos, humanos e materiais.

O referido programa utiliza os princípios e ensinamentos obtidos da teoria da GPC, traduzido no conceito de força de trabalho, levando em consideração tanto a cultura quanto a estrutura administrativa naval, para dotar a instituição de colaboradores que preencham os requisitos profissionais e de desempenho necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos de suas OM.

Dessa forma, surge uma nova filosofia na gestão de pessoal, com a implementação das TMFT, que deverão constituir o parâmetro básico do Sistema de Pessoal da Marinha, no sentido de alocar “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”, a fim de alcançar efetividade no cumprimento da missão.

Na seção seguinte abordar-se-á o modelo de GPC implantado na DGPM, analisando as correlações com a teoria descrita nos capítulos anteriores, bem como destacando os pontos peculiares, desafios e possibilidades da proposta executada pela MB nessa OM-piloto.

#### **4.2 O Modelo de GPC em implantação na DGPM**

Para atendimento do que foi exposto neste capítulo até aqui, a MB definiu a DGPM como uma das três OM-piloto para a implantação da GPC, por intermédio do PI-TFT, aprovado pela Portaria nº 80/2014 da DGPM, que detalha o funcionamento do PROPES, determina providências, estabelece um cronograma de atividades e ações a serem empreendidas.

Como primeiro desafio superado, destaca-se a montagem das equipes de mapeamento de processos, em que os oficiais e assemelhados participantes deveriam, prioritariamente, possuir experiência nas atividades gestão de pessoal militar e civil, mapeamento de processos ou Organização e Métodos, análise e adequação de currículos no âmbito do Sistema de Ensino Naval (SEN), psicologia aplicada ao trabalho e comunicação social corporativa (BRASIL, 2014b).

Outro óbice a ser superado é o desconhecimento por parte da tripulação da DGPM dos objetivos e metodologia do PROPES, o que dificultou as fases iniciais da implantação, podendo ainda comprometer em algum grau a execução do programa propriamente dita. Para

contornar esta barreira, o GEPROPES tem utilizado um plano de comunicação social que abrange tanto o público interno da OM, quanto à Marinha como um todo (BRASIL, 2014b).

O mapeamento dos processos, conduzido por equipes do GEPROPES complementadas com a participação do pessoal da DGPM, teve início em 02 de março do corrente ano. A implementação do programa seguiu a metodologia da GPC e foi dividida em três fases: análise documental (planejamento), coleta de dados (execução na OM) e, por último, a elaboração de proposta da TMFT da OM e do Relatório de Processos (BRASIL, 2014b).

#### **4.2.1 Análise documental**

O GEPROPES teve como meta nessa fase conhecer previamente a DGPM, elaborar um Plano de Trabalho de mapeamento e um cronograma das atividades a serem desenvolvidas na OM na fase seguinte.

A organização administrativa da Marinha é regulamentada pela legislação em vigor e complementada por uma série de normas internas que regem o funcionamento das OM, dos sistemas corporativos, dos processos administrativos e operacionais etc. Em tais documentos estão descritos os vários procedimentos rotineiros realizados pela MB.

Nesse contexto, o GEPROPES buscou o conhecimento prévio das competências, bem como o delineamento dos processos por meio da análise dos seguintes documentos: Regulamento, Regimento Interno (RI), Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Ordens Internas, entre outros, todos atualizados previamente (BRASIL, 2014b).

Ao final dessa fase foi possível identificar o nível de complexidade das atividades e processos realizados, bem como reconhecer os pontos críticos existentes na DGPM. A compilação dos resultados obtidos contribuiu para elaboração de um roteiro mais detalhado das etapas do mapeamento de cada OM. Além disso, foram identificados os principais

processos permanentes, ainda que em nível macro, bem como se deu início a montagem da TMFT da OM.

Como exposto nos capítulos anteriores, a GPC busca o alinhamento da gestão de pessoal com a estratégia da organização. Assim, como o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias que busca inserir a organização em seu ambiente de atuação, minimizando as deficiências e maximizando os resultados, o PEO assume importância fundamental nessa etapa da implantação.

Um desafio observado já no início do processo de implantação, decorrente dessa análise, é a correta identificação e entendimento dos objetivos estratégicos, dos pontos críticos, bem como das atividades da DGPM, visto que equívocos nesta fase podem provocar erros no mapeamento dos processos e competências necessárias, culminando com uma TMFT inadequada para OM.

Uma forma de mitigar essa possível dificuldade é atualizar previamente todos os documentos afetos à organização utilizados no processo, bem como selecionar e preparar, por meio de cursos e treinamentos, o Grupo de Trabalho com as habilidades e conhecimentos imprescindíveis à consecução dessa tarefa. Essas medidas foram adotadas antes do início da implantação do programa na DGPM.

Seguindo a metodologia adotada, o passo seguinte corresponde à coleta de dados, sendo essa fase de suma importância para a confecção das TMFT que passarão a vigorar na OM em substituição à Tabela de Lotação (TL), vigente até aquele momento.

#### **4.2.2 Coleta de dados**

Essa fase tem por propósito o entendimento do funcionamento da OM. Desse modo, a equipe de mapeamento, a partir do final de março do corrente ano, seguiu a rotina da DGPM, acompanhando de perto o andamento das tarefas desempenhadas pelo pessoal que compõe a Força de Trabalho.

Além disso, foram realizadas diversas pesquisas, entrevistas e questionários, nos vários níveis hierárquicos, para coleta de informações e, conseqüentemente, obter a exata percepção dos processos e competências já existentes na organização, bem como as competências necessárias ao atingimento das metas estratégicas da OM. Percebe-se, mais uma vez, a perfeita identificação com a metodologia aplicada na teoria da GPC.

Baseado no que foi visto pela equipe de mapeamento nos diversos setores da OM, observando as tarefas desempenhadas pelos indivíduos, verificando a relevância das informações obtidas com a análise documental e as entrevistas, o GEPROPES adquiriu um cabedal de conhecimento suficiente para iniciar a última fase do processo.

Dessa forma, a partir do mapeamento dos processos permanentes da OM, das tarefas e do seu agrupamento de tarefas, definiu-se a necessidade de pessoal requerida para a DGPM, ou seja, por meio desta metodologia se construiu a TFT daquela Diretoria.

Por fim, a DPMM realizou a correlação dos cargos estipulados na TFT obtida com os efetivos autorizados, o existente de militares RM1 e RM2, os servidores civis e os contratados. Sendo assim, a identificação da Força de Trabalho, de forma quantitativa e qualitativa, e sua adequação à realização dos processos da OM, materializa a TMFT.

Fleury e Fleury (2004, p. 22) acreditam que um dos maiores desafios das organizações está no mapeamento das competências por se tratar de “uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, visto que para tal se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis”.

Corroborando com essa ideia, observou-se durante essa fase que um dos grandes desafios com que a equipe de mapeamento se deparou foi na parte comportamental, pois diferentemente da competência técnica, que pode ser avaliada, na maioria das vezes, por meio da análise de *curriculum* ou por meio da elaboração de um processo seletivo, não se consegue mensurar comportamento tão facilmente.

Assim, o treinamento e a preparação das equipes, antes do início do processo de implantação do programa nas OM, deve ser uma prioridade, a fim de se obter o melhor resultado possível no mapeamento das competências e a correta identificação dos processos executados pela organização.

#### **4.2.3 Confeção da proposta de TMFT e relatório de processos**

A partir dos resultados obtidos nas fases da análise documental e da coleta de dados, o GEPROPES confeccionou a proposta da TMFT da DGPM, em que as características técnico-profissionais inerentes a todos os cargos, funções e incumbências da OM são registradas, bem como o Relatório de Processos, que registram as demandas normativas e orientações gerais para aperfeiçoamento do PROPES na MB.

Dessa forma, a análise do material gerado pela Equipe de Mapeamento e do GEPROPES norteia as recomendações que constam no Relatório e ratifica o que foi definido como proposta de TMFT. Tal proposta foi encaminhada à DEnsM para ser avaliada, com concurso da DPMM, no que se refere a adequabilidade e exequibilidade ao SEN.

Certamente, nesse ponto surgirão outros desafios relacionados às mudanças necessárias no SEN e seus estabelecimentos de ensino para proporcionar o desenvolvimento e o treinamento específico, individual e por equipe, baseando-se no preparo do indivíduo.

Dessa forma, a DEnsM deverá atualizar o Itinerário Formativo<sup>15</sup> e implantar um programa para capacitação de pessoal, com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias, como forma de reduzir o gap de competências existentes, a exemplo do *Personnel Qualification Standards*<sup>16</sup> (PQS) da Marinha dos Estados Unidos da América (BRASIL, 2014b).

<sup>15</sup> *Itinerário Formativo* é o conjunto de etapas que compõem a organização da educação profissional em uma determinada área, possibilitando o aproveitamento contínuo e articulado de estudos (BRASIL, 2004). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

<sup>16</sup> *Personnel Qualification Standards* (PQS) é um programa de padrões de qualificação em serviço adotado pela Marinha dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<http://www.navy.mil>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

Após a DEnsM analisar a referida TMFT proposta, essa Diretoria encaminhará a TMFT avaliada, com o devido juízo de valor, para o GEPROPES. Em seguida a DGPM submeterá a proposta de TMFT ao COPLAPE para aprovação (BRASIL, 2014b).

Outras perspectivas surgem no setor, como a necessidade de se desenvolver e implantar um novo Sistema de Movimentações. Dentro desse novo contexto, torna-se pertinente o Sistema de Pessoal apenas movimentar militares de uma OM para outra quando houver os correspondentes cargos disponíveis para serem ocupados. Também há que se conciliarem os fluxos e cursos de carreira com esse sistema de movimentações, de forma a manter as TMFT das OM sempre completa e evitar perda de eficiência das OM.

A forma de avaliação do desempenho do pessoal deverá ser aperfeiçoada, a exemplo do que já ocorre na avaliação dos Oficiais (MODFAO<sup>17</sup>), de modo a abordar a medição do desempenho individual nas competências mapeadas, adaptando-se a GPC. No aspecto da avaliação das competências organizacionais, apesar de já implantada a sistemática de indicadores de desempenho dos processos nas OM, há necessidade de aprimoramento.

Além do Relatório de Processos, o GEPROPES também elaborou um relatório com base nas experiências e resultados obtidos na OM-Piloto DGPM, contemplando as sugestões de ajustes oriundos da metodologia testada. Com base nessas lições aprendidas, esse Grupo Executivo deverá planejar os trabalhos de mapeamento de processos das demais OM.

Ademais, estabeleceu-se a chamada Matriz de Competência (MC) da DGPM, onde o conjunto dos cargos, funções, incumbências<sup>18</sup> e o respectivo grupo das competências foram ordenados segundo uma matriz que os correlaciona, ou seja, estabelece “a pessoa certa,

---

<sup>17</sup> MODFAO é um novo modelo para a avaliação de Oficiais (MODFAO) implantado em toda a MB Fruto de estudos coordenados pela DPMM e de um Projeto-piloto conduzido na Força de Submarinos, contemplando uma única avaliação anual e abordando quesitos essenciais ao desempenho.

<sup>18</sup> Os cargos, funções e incumbências das TFT/TMFT são organizados sob Elementos Organizacionais, com suas respectivas sequências numéricas padronizadas, chamados Números de Elementos Organizacionais (NEO).

com a capacitação adequada, no lugar certo”. A unificação das MC de todas as OM resultará na MC da MB.

Pode-se observar que o PROPES, com a implantação do conceito de Força de Trabalho, assemelha-se integralmente ao preconizado na GPC e sua Matriz CHA, visto que as TMFT registram o pessoal essencial, com os atributos e habilitações específicas, imprescindíveis ao cumprimento de tarefas relacionadas à missão das OM.

O modelo implantado também amplia as fronteiras da gestão de pessoas, uma vez que não deixa dúvidas das atitudes esperadas, os requisitos profissionais necessários para atuação de cada colaborador, bem como os elementos organizacionais imprescindíveis para o cumprimento das atividades da DGPM.

Entretanto, deve-se ter em mente que, com a rapidez da evolução tecnológica e das técnicas de gestão, o PROPES deve ser constantemente reavaliado, buscando ações planejadas e dirigidas para impulsionar as boas práticas de administrar o seu pessoal, sempre com objetivo na maior eficiência possível das suas unidades.

O PI-TFT é um plano da Marinha do Brasil, aprovado pelo Almirantado, assim espera-se o comprometimento de todo o pessoal e instâncias administrativas da MB visando à institucionalização de conceitos e mentalidade que são cruciais para a introdução da GPC e reduzindo possíveis resistências à implantação da nova metodologia, contribuindo, então, para o atingimento dos resultados planejados.

Finalmente, apesar de certas dificuldades observadas, fruto de sua estrutura administrativa tradicional e complexa da MB, baseada principalmente na hierarquia e disciplina, deve haver uma perfeita sinergia na atuação dos Centros de Gravidade, a DPMM e a DEnsM, atuando de forma coordenada, com o GEPROPES, bem como com as OM onde o PI-TFT está em implantação, de modo a obter os melhores resultados possíveis de forma mais efetiva.

## 5 CONCLUSÃO

Diante das frequentes transformações econômicas, políticas, socioculturais e tecnológicas ocorridas no cenário mundial nas últimas décadas, as organizações passaram a rever sua forma de atuação, seus modelos e ferramentas de gestão, principalmente aqueles relacionados ao gerenciamento de pessoas, buscando eficiência, bem como um diferencial competitivo para alcançar suas estratégias.

O setor público, no qual se insere a Marinha do Brasil, também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando melhorar a qualidade e a produtividade no cumprimento de suas tarefas, fruto da crescente demanda da sociedade advinda das citadas transformações. No caso da Marinha, acrescenta-se a necessidade de uma força de trabalho qualificada e em quantidade adequada para atender as exigências dos projetos de expansão e modernização da Força, como o PROSUB, por exemplo.

Dessa forma, a Marinha buscou na GPC uma alternativa flexível e empreendedora na gestão de pessoas que objetiva dirigir os esforços da organização, em um processo contínuo, para que as competências individuais possam produzir e sustentar as competências organizacionais necessárias ao atingimento das estratégias institucionais. Assim, visa alocar “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou investigar quais são possibilidades e desafios decorrentes da implantação da GPC, por meio do PROPES, na OM-piloto da DGPM, a fim de contribuir para um maior entendimento do programa, apontando os aspectos mais relevantes dignos de maior atenção e possíveis correções.

Confrontando-se os conceitos apresentados na revisão bibliográfica, exposta nos capítulos dois e três desta pesquisa, com o conceito de Força de Trabalho que fundamenta o PROPES e com o novo modelo de gestão de pessoal em implantação na DGPM, comprova-se o emprego da GPC no referido programa, ressaltando o incremento da cultura naval, ou seja,

emprega um processo de gestão de pessoas e suas competências, combinadas aos atributos técnicos e de desempenho necessários ao cumprimento das tarefas inerentes aos diversos cargos, funções e incumbências, alinhado com a estratégia organizacional.

Assim, o PROPES é um programa de importância fundamental para MB e conta com o pleno envolvimento da Alta administração Naval. Além disso, criou-se o Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES), com a infraestrutura adequada ao apoio à implantação do programa nas OM, demonstrando o interesse e esforço da Marinha no estabelecimento do aludido programa em toda a instituição.

A implantação desse Projeto-piloto, fundamentado na sistemática da GPC, no âmbito das três OM-Pilotos, permitirá a MB implementar o PROPES nas demais OM, economizando recursos de pessoal, de material e tempo, mitigando as dificuldades e as incertezas de um novo sistema antes de efetivá-lo em toda a Marinha.

O modelo da GPC adotado na DGPM também torna a gestão de pessoas mais abrangente, na medida em que deixa claro os comportamentos esperados, as capacidades necessárias para atuação do profissional, bem como os elementos organizacionais essenciais para o cumprimento das tarefas, consolidados na TMFT e na Matriz de Competências da OM, de modo que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Objetivando institucionalizar conceitos e mentalidade, imprescindíveis para formar uma visão positiva e um ambiente favorável à implantação do Programa e redução de possíveis resistências, o PI-TFT contempla um Plano de Comunicação Social para divulgar o PROPES no âmbito da MB.

Na fase de Mapeamento de Competências foram identificados alguns desafios, iniciando pela formação da Equipe de Mapeamento, que exige qualificação técnica específica, seguido pelo desconhecimento PROPES, por parte da tripulação da DGPM, o que dificultou, em certo grau, a aludida tarefa.

Além disso, o correto reconhecimento e entendimento dos objetivos estratégicos e mapeamento dos processos, bem como o mapeamento do comportamento dos profissionais da OM, similarmemente podem se caracterizar como atividades desafiantes, sendo as mesmas facilitadas pela atualização dos documentos e publicações que fundamentam a análise, assim como a adequada preparação da Equipe de Mapeamento.

No campo do desenvolvimento das competências necessárias, como forma de reduzir o gap de competências existentes, a DEnsM certamente enfrentará desafios para atualizar o Itinerário Formativo da MB e implantar um Programa dos Padrões de Qualificação em Serviço, similar ao PQS da Marinha dos Estados Unidos da América.

O aprimoramento e adaptação dos Sistemas de Movimentação de Pessoal, de Avaliação de Pessoal e Avaliação de processos são desafios decorrentes das necessidades da nova metodologia de gestão de pessoal empregada, no que concerne aos temas em epígrafe, a fim de se adequar às competências necessárias mapeadas para DGPM e seus respectivos processos.

Considerando as peculiaridades que tornam a gestão de pessoal na MB bastante complexa, torna-se imprescindível a participação das tripulações das OM envolvidas, destacando-se os Titulares de OM, bem como dos integrantes do SISPEs e do SEN, agindo sinergicamente, envidando esforços, aplicando criatividade e tecnologia, na busca ao aperfeiçoamento da gestão da Força de Trabalho, a fim do cumprimento efetivo das ações a empreender definidas no PI-TFT.

Finalmente, entende-se que os resultados desta pesquisa contribuirão para uma melhor compreensão do PROPES, permitindo uma análise sobre ações mitigativas e de ajustamento frente aos desafios a serem enfrentados para implantação dessa nova metodologia nas demais OM da MB. Além disso, pode ser usada como ponto de partida para estudos mais aprofundados e detalhados sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

\_\_\_\_\_. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Circular n. 03/2014, de 29 de agosto de 2014a.** Divulga o escopo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil. Disponível em: <<http://www.propes.mb>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Circular n. 01/2015, de 29 de janeiro de 2015a.** \_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.propes.mb>>. Acesso em: 25mar. 2015a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **DGPM-308: Normas para Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva da Marinha.** 3ª revisão. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho (PI-TFT).** Rio de Janeiro, 2014b.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **Portaria nº 231/EMA, de 15 de setembro de 2010.** Aprova as Normas para o Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE). Disponível em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha.** Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2012. Disponível em: <[www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/end.pdf](http://www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/end.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder executivo, Brasília, DF, 26jul. 2004. Seção 1. p. 18. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2004/decreto/d5154.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder executivo, Brasília, DF,

27fev. 2006. Seção 1. p. 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder executivo Brasília, DF, 19dez. 2008. Seção 1. p. 4. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 29 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração.** v. 1, 6ª revisão. Rio de Janeiro, 2015b.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul/set. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_arttext)>. Acesso em 17 jun. 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 172 p.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008. 128 p.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence.** Revue Française de Gestion, Paris, v. 26, n.127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto (Org). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008. 303 p.

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

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de pessoas com foco em competências.** São Paulo: Campus, 2013. 254 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências Perspectivas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, p. 183-196, 2001.

GOMES, C. E.; BORIN, P. C. ; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. **Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se desenvolvem.** In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 216-255.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino *et al.* **Forecasting core competencies in an R&D environment.** R&D Management Review, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/229664566\\_Forecasting\\_core\\_competencies\\_in\\_an\\_RD\\_environment](http://www.researchgate.net/publication/229664566_Forecasting_core_competencies_in_an_RD_environment)>. Acesso em: 23 jun. 2015.

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998. ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

KALIL PIRES *et al.*, Alexandre. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

MATOS, Patrícia Pires de. Artigo: **A importância da seleção por competências**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-importancia-da-selecao-por-competencias&idc\\_cad=mmi45hw55](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-importancia-da-selecao-por-competencias&idc_cad=mmi45hw55)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, p.79-91, May/June 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

SORANO, Geraldo Aparecido. **Gestão por competências – um estudo de caso na Companhia Brasileira de Alumínio**. Revista da Faculdade de Administração e Economia. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 30-65, jan. 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/issue/view/119>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

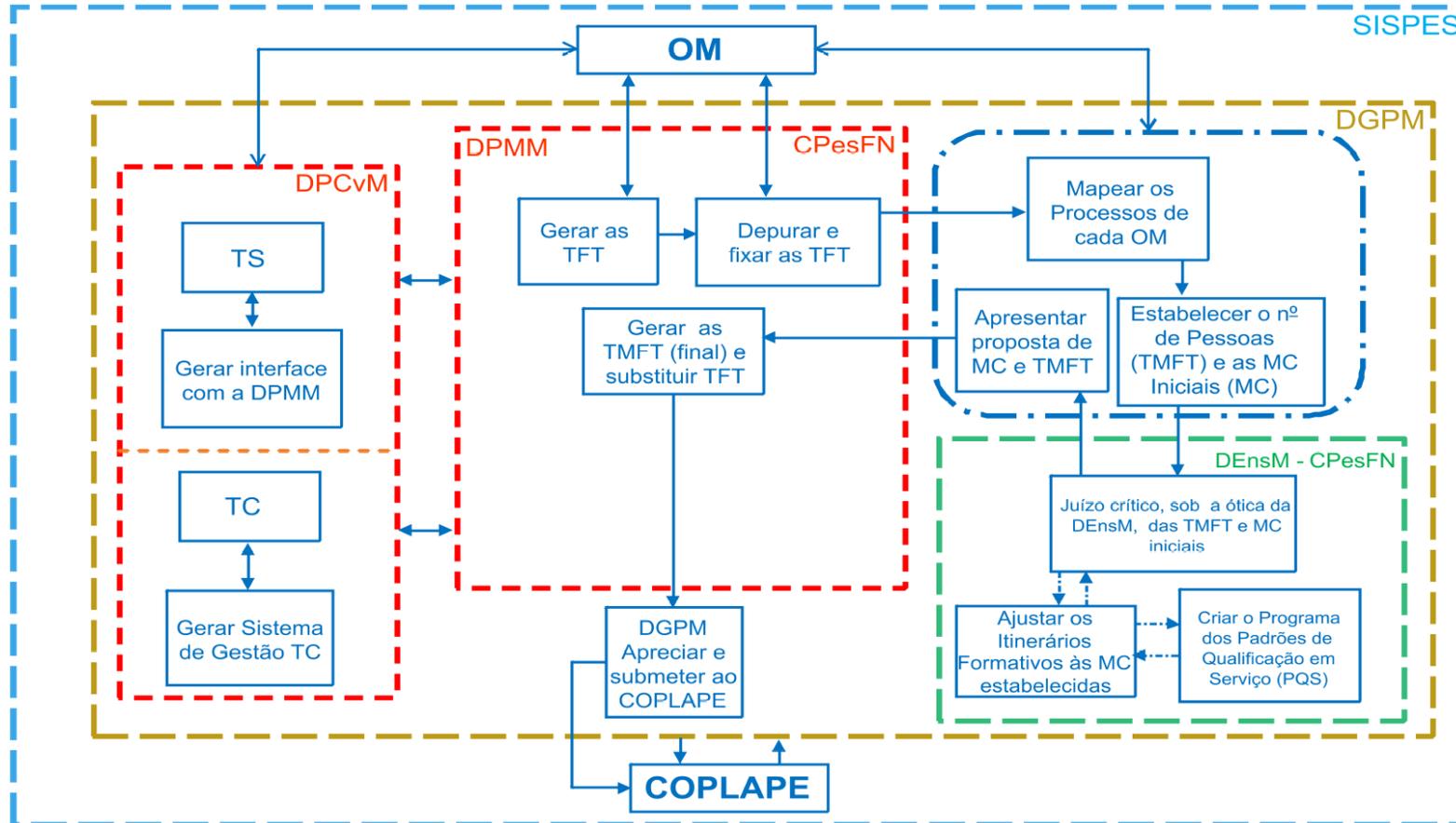
SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London : Routledge, 1994. p. 57-69.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo : Atlas, 1970. 103 p.

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e pela competência**. In: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Mimeo, 1996.

## ANEXO A

## Estrutura do PROPES em 1º estágio



Fonte: Brasil, Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho, 2014 p. 10.

## ANEXO B

### GLOSSÁRIO BÁSICO PARA A GESTÃO DE PESSOAL

Este Glossário foi compilado a partir de diversos documentos com o propósito de definir a terminologia básica utilizada no Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES) e, visando a padronização do entendimento, traduz perfeitamente os termos que serão empregados no Programa de Gestão de Pessoal (PROPES).

**Adestramento** - atividade dedicada ao desenvolvimento, aquisição ou manutenção de habilidades, por intermédio de exercícios e fainas, programados de acordo com as necessidades e instruções em vigor na MB. É conduzido pelas OM e Centros de Adestramento. Equivale ao termo treinamento.

**Aptidão** - disposição natural ou adquirida para o exercício de uma atividade.

**Aperfeiçoamento** - processo de capacitação destinado à habilitação de Oficiais e Praças, por meio da atualização e ampliação de conhecimentos técnico-profissionais, para o exercício de funções operativas e técnicas e a realização de atividades especializadas nos graus hierárquicos intermediários e superiores dos respectivos Corpos e Quadros.

**Atitude** - estado de disponibilidade psicofísica das experiências vivenciadas (aspectos sociais, afetivos e motivacionais) e que exerce influência no comportamento do indivíduo, em relação ao trabalho. É o querer fazer.

**Banco de Dados Agregados de Pessoal (BDAg)** - coleção de dados específicos e diretamente relacionados ao escopo de atuação de cada OM envolvida no processo de gestão de pessoal.

**Banco de Dados Integrador do Pessoal (BDI)** - coleção de dados (biográficos, endereço e vínculos), que permitem identificar, de forma unívoca, as pessoas de interesse para os sistemas de controle da MB.

**Banco de Dados do Pessoal da Marinha (BDPes)** - constituído pelo Banco de Dados Integrador do Pessoal (BDI) e os diversos Bancos de Dados Agregados de Pessoal (BDAg).

**Capacidade** - referente à condição de quem está apto a desempenhar determinada atividade.

**Capacitação** - atividade deliberada, planejada, permanente e sistemática, que tem como principal propósito a preparação, o desenvolvimento e a integração das pessoas dentro de um processo de aquisição de competências.

**Cargo** - conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades, previstos em uma estrutura organizacional, cujo propósito é contribuir para a missão de uma OM.

**Cargo Militar** - conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades, cometidos ao militar em serviço ativo. (EM, cap. IV, art. 20)

**Cargo Público** - conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. (Lei nº 8.112/1990, tit. I, art. 3º)

**Certificação** - ato formal, documental, que atesta a capacitação, habilitação ou qualificação de um profissional, emitido por autoridade investida de poder legal para fazê-lo.

**Competência** - combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, que confere ao indivíduo a capacidade de executar determinadas atividades com eficiência e eficácia.

**Competências Comportamentais** - aquelas competências diretamente relacionadas às atitudes; à exteriorização das emoções, dos sentimentos e dos valores pessoais.

**Competências Técnicas** - conjunto de conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho de uma profissão.

**Conhecimento** - conjunto de informações obtido por um indivíduo ou organização, que contribui para a formação da competência e visa a execução de suas atividades, com eficiência e eficácia. Decorre de disseminação formal e é certificado por meio de avaliação.

**Encargo** - obrigações ou responsabilidades não previstas em tabelas de pessoal ou organização administrativa, em razão de sua generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza.

**Encargo Militar ou de natureza militar** - obrigações que, pela generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza, não são catalogadas como posições tituladas em “Quadro de Efetivo”, “Quadro de Organização”, “Tabela de Lotação” ou dispositivo legal, são cumpridas como encargo, incumbência, comissão, serviço ou atividade, militar ou de natureza militar. (EM, cap. IV, art. 26)

**Encargo colateral** - aquele exercido por pessoal militar ou civil cumulativamente com qualquer cargo, função ou incumbência para os quais hajam sido designados e assim especificado no documento normativo de organização da OM.

**Especialização** - processo de capacitação destinado à habilitação de Oficiais e Praças para o desempenho de atividades que necessitem do domínio de conhecimentos e técnicas específicas.

**Estágio** - ato educativo supervisionado que visa a aplicação prática de conhecimentos adquiridos.

**Estagiário** - aquele que cumpre estágio em ambiente adequado à atividade profissional.

**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.

**Formação** - preparo de pessoal para o desempenho de atividades peculiares aos graus hierárquicos iniciais de oficiais e praças das diversas carreiras.

**Função** - exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido aos militares e civis, cuja promulgação do ato formal de designação compete ao Titular de OM, por meio de Ordem de Serviço.

**Função Militar** - exercício das obrigações inerentes ao cargo militar. (EM, cap. IV, art. 23)

**Função Comissionada** - atribuída ao servidor para o desempenho de atividades de chefia, assessoramento ou direção, mediante retribuição adicional.

**Gratificação de Habilitação Militar** - referente à parcela da remuneração devida ao militar pelos cursos realizados, com aproveitamento, inerentes à sua progressão na carreira militar. (Lei nº 8.237/1991, art. 23)

**Habilidade** - aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, capacidade de empregar conhecimentos armazenados e utilizá-los em uma ação. É o saber fazer.

**Habilitação** - titulação recebida após um processo de capacitação que confere as prerrogativas e responsabilidades inerentes ao exercício de uma profissão e ao provimento de um cargo, função ou incumbência.

**Incumbência** - especificada em Tabela de Lotação, é o exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido às praças, de acordo com as habilitações correspondentes às suas graduações e às suas especialidades, cuja designação é formalizada por meio de Ordem de Serviço ou por lançamento nos registros de carreira (Caderneta-Registro).

**Incumbência militar ou de natureza militar** - obrigações que, pela generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza, não são catalogadas como posições tituladas em Quadros de Efetivo, Quadros de Organização, Tabelas de Lotação ou dispositivo legal. (redação ajustada do EM, cap. IV, art. 26)

**Itinerário de Carreira** - exercício sequenciado de atividades, realizado por Oficiais e Praças, em cada posto e graduação, visando o exercício futuro de atividades mais complexas.

**Itinerário Formativo** - conjunto de etapas que compõem a organização da educação profissional em uma determinada área e possibilita a acumulação contínua e articulada do conhecimento.

**Matriz de Competências (MC)** - instrumento no qual são relacionados os requisitos de capacitação, experiências profissionais, certificações e requisitos de desempenho, necessários à realização de um determinado conjunto de atividades.

**Mapeamento de Processos** - identificação e descrição dos processos de uma organização.

**Modelagem de processos** - conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, que ainda estão em planejamento ou sendo projetados.

**Motivação** - disposição para a realização de uma ação, condicionada à capacidade desta ação satisfazer o indivíduo dentro dos objetivos da organização.

**Perfil Profissional** - descrição, de forma concisa, das atividades e características de um profissional.

**Processos** - conjunto de atividades inter-relacionadas e necessárias à realização de um trabalho visando atender objetivos específicos.

**Programa de Capacitação da Força Tipo** - preparação direcionada para o desempenho de cargos, funções e incumbências das unidades de uma Força Tipo e que proporciona a necessária capacitação para a progressão profissional.

**Qualificação** - processo de capacitação, em geral de curta duração, que proporciona a aquisição ou atualização de competências requeridas para a execução de serviços e atividades específicas de uma OM.

**Referencial de Competências** - descrição da atividade técnico-profissional de Oficiais e Praças de um determinado posto, graduação, quadro e especialidade. Define o perfil profissional e relaciona as competências profissionais necessárias ao exercício de uma determinada atividade.

**Requisitos de Capacitação** - condições, de natureza formativa, necessárias ao exercício de um determinado cargo, função, incumbência ou atividade.

**Servidor** - pessoa legalmente investida em cargo público para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

**Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES)** - conjunto constituído de órgãos, processos e recursos, interligados e interdependentes, com o propósito de organizar, planejar, executar e controlar a gestão de pessoal na MB.

**Tabela Mestre (TM)** - detalha a distribuição do pessoal por cargos, funções, encargos e incumbências que permitem a uma OM operar/funcionar em qualquer situação.

**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 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 Servidores Civis (TS)** - representação da distribuição de Servidores Civis permanentes para guarnecimento de cargos públicos em Organizações Militares.

**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 Força de Trabalho (TFT)** - composta por todo o pessoal que garante ou trabalha de forma permanente ou temporária em uma OM.

**Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT)** - representação da distribuição autorizada de todo o pessoal considerado essencial para guarnecer ou trabalhar, de forma permanente ou temporária visando ao cumprimento das atribuições regulamentares de uma OM.