

MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA MARÍTIMAS

CMG HEBERTH ARAUJO DE MELO

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:
Oficiais temporários da geração “Y” na Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro
2018

CMG HEBERTH ARAUJO DE MELO

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:

Oficiais temporários da geração “Y” na Marinha do Brasil.

Trabalho apresentado à Escola de Guerra Naval como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG(Ref^o) Antonio José Neves de Souza

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2018

AGRADECIMENTOS

Aos amigos das Organizações Militares do Comando do 3º Distrito Naval pelo convívio aprazível, pela camaradagem e espírito de equipe na execução das atividades desenvolvidas ao longo de quatro profícuos anos de trabalho.

Em particular aos Capitão de Fragata Flávio Pinheiro Borges da Silva, Capitão de Corveta (T) Vanusa Silva dos Santos e Capitão de Corveta (T) Rafael Souza Louzada, Oficiais do Com3ºDN, pela valiosa ajuda com as informações disponibilizadas para este trabalho.

À minha esposa Eliane e meu filho Guilherme pelo amor incondicional e pela compreensão da ausência decorrente dos meses dedicados aos estudos.

Aos meus pais pelo amor em tempo integral, apoio irrestrito, educação e valores transmitidos que me permitiram chegar até aqui.

Ao Capitão de Mar e Guerra (Refº) Antonio José Neves de Souza, mais que um orientador, por me ajudar no entendimento das questões envolvidas neste trabalho por conta do seu exemplo, disponibilidade e notória inteligência emocional.

Aos amigos do C-PEM 2018 pela camaradagem e pelo ambiente de convívio agradável, fraterno e respeitoso.

À Escola de Guerra Naval pela atuação incansável para propiciar ricas experiências aos Oficiais-Alunos, o que contribui decisivamente para elevar nossa capacidade intelectual.

À Marinha do Brasil por mais esta oportunidade singular de dedicação exclusiva aos estudos e ao desenvolvimento acadêmico.

À Deus Pai Todo-poderoso pela saúde, perseverança e luz que me guiou por mais este desafio.

RESUMO

O propósito deste trabalho de pesquisa é eleger as razões que dificultam ou impedem identificar eventuais desempenhos insatisfatórios de Oficiais temporários e como agir preventivamente para evitar esta situação, utilizando como referencial teórico a Gestão de Pessoas por Competências. Para elaboração deste trabalho foi utilizada a técnica analítica, baseada no referencial teórico e nos fenômenos observados pelo autor. A pesquisa teve como suporte o estudo de casos ocorridos nas Organizações Militares do Comando do 3º Distrito Naval, no Relatório do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil e em pesquisa documental. Foi realizada uma análise dos conceitos e fatos documentados e observados, e aplicada a técnica qualitativa para interpretação das análises. Foi constatado que 90,5% dos Oficiais temporários (RM2) da Marinha são integrantes da geração Y (*millennials*). Atualmente coexistem na MB três gerações: “*Baby Boomers*”, “X” e “Y”, o que provoca alguns “conflitos de gerações”. A decisão estratégica da Marinha de aumentar o número de Oficiais temporários gera uma tendência de mudança na cultura organizacional, que pode ameaçar de forma negativa aspectos de liderança ou mesmo de hierarquia e disciplina militares. As constatações evidenciam a necessidade de os militares mais antigos entenderem a cultura e refletirem os valores e crenças dessa geração Y, de adquirirem os conhecimentos necessários para um convívio salutar e desenvolverem habilidades para liderar e motivar esses RM2. Face a forte cultura organizacional da Marinha, será necessário um longo tempo para a consolidação das mudanças comportamentais requeridas. Não se trata do líder naval atender as vontades dos subordinados, mas entender o modo de pensar e agir desses jovens e, sobretudo, ser referência de exemplo. É oportuno modificar a forma como os valores expressos no Estatuto dos Militares são transmitidos aos *millennials*. Dessa forma, é conveniente a disseminação do abrangente repertório de conceitos da Gestão de Pessoas por Competências, principalmente aos Oficiais ocupantes dos cargos responsáveis pela gestão, distribuição e avaliação dos Oficiais temporários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas por Competências, Oficiais temporários, RM2, geração Y, *millennials*.

ABSTRACT

The aim of this research is to select the reasons that make it difficult or impossible to identify occasional unsatisfactory performances of temporary Officers and how to act preventively to avoid this situation, using as theoretical reference the Competency-Based Human Resource Management. To elaborate the thesis, the analytical technique was used based on theoretical reference and phenomena observed by the author. The research had as support the study of cases occurred in the Military Organizations of the 3rd Naval District Command, the Report of the Executive Group of the Personnel Management Program of the Brazilian Navy and documentary research. It was performed an analysis of the documented and observed concepts and facts, and the qualitative technique was applied for the interpretation of the analyses. It was found out that 90.5% of the temporary Officers (RM2) of the Navy are members of the Y generation (*millennials*). Nowadays, three generations coexist in the Brazilian Navy: "Baby Boomers", "X" and "Y", which causes some "generation conflicts". The Navy's strategic decision to increase the number of temporary Officers generates a trend of change in organizational culture that may negatively threaten aspects of leadership or even military hierarchy and discipline. The data highlight the need for older military personnel to understand the culture and reflect the values and beliefs of this Y generation, to gain the necessary knowledge for a harmonious coexistence, and to develop skills to lead and motivate these RM2. Due to the strong organizational culture of the Navy, it will take a long time to consolidate the required behavioral changes. It is not a matter of the naval leader to attend to the will of the subordinates, but to understand how they think and act, above all, to be an example reference. It is necessary to change the way in which the values expressed in the Military Statute are transmitted to the *millennials*. As a result, it is convenient to disseminate this comprehensive repertoire of Competency-Based Human Resource Management concepts, especially to Officers occupying the positions responsible for the management, distribution and evaluation of temporary Officers.

Keywords: Competency-Based Human Resource Management, temporary Officers, RM2, Y generation, *millennials*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	A GERAÇÃO “Y”.....	11
2.1	Origem e presença na Marinha do Brasil.....	11
2.2	Personalidade e comportamentos.....	15
3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	23
3.1	Conceitos.....	23
3.2	Implementação e desafios.....	28
3.3	Foco na função ou na pessoa?.....	32
3.4	Trajectoria de carreira.....	37
3.5	Meritocracia e avaliação.....	39
3.6	Aspectos da GPC nas organizações brasileiras.....	49
4	O CONTEXTO NACIONAL E A GPC NA MB.....	52
4.1	Conjuntura da GPC na Administração Pública Federal.....	52
4.2	Cultura Organizacional.....	54
4.3	GPC na Marinha do Brasil e o Oficial RM2.....	60
5	CONCLUSÃO.....	67
	REFERÊNCIAS.....	73
	LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	78
	GLOSSÁRIO.....	80
	ANEXOS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de sua história, a Marinha do Brasil (MB) dispôs em seus quadros de pessoal de uma expressiva maioria de Oficiais denominados “de carreira”, ou seja, formados pela Escola Naval (EN) ou pelo Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW). Esses militares adquirem estabilidade profissional e após trinta anos de serviço podem ser transferidos para a reserva remunerada.

Todavia, desde 2013, o conceito de Força de Trabalho (FT) foi utilizado pela administração naval para designar “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”¹, efetivamente empregados nas diversas Organizações Militares (OM).

Nessa conjuntura, passou a figurar de forma quantitativamente relevante na MB a presença dos militares da reserva militar de 2ª classe, também nominados de temporários ou RM2², que estão inseridos na FT supracitada. Desde então, observou-se um número cada vez maior desses militares temporários nas OM, que podem permanecer por até oito anos em serviço nas Forças Armadas. Ao ingressarem na MB, os Oficiais RM2 eram inicialmente formados em um período de dois meses e, ao final do estágio de formação, declarados guardas-marinha. Atualmente essa primeira fase tem uma duração de onze semanas.

A formação desses Oficiais temporários é “regionalizada”, ou seja, cada Comando de Distrito Naval, ou OM especificamente designada para tal atribuição, fica encarregado de formar os Oficiais RM2 que serão integrados às suas fileiras.

¹ BONO nº 619, de 05 de setembro de 2014. (Cf. glossário)

² Cf. glossário.

Nessa breve visão inicial, fica notória a diferença do tempo de formação dos Oficiais RM2 quando comparados aos de carreira oriundos do CIAW, que se formam em um ano; ou dos Oficiais da EN, que tem um período total de formação próximo a cinco anos.

Com o considerável aumento proporcional do número de Oficiais RM2 em relação aos militares de carreira em algumas OM, sobretudo aquelas não operativas³, funções antes ocupadas por Oficiais de carreira passaram a ser exercida por temporários. Assim, posições de responsabilidade, como Encarregado de Divisão ou mesmo Chefe de Departamento, por exemplo, anteriormente desempenhadas por militares com expressiva proficiência, passaram a ser exercidas por Oficiais RM2 que possuem, evidentemente, experiência e vivência limitadas nas lides navais.

Conforme previsto no último Aviso de Convocação de Oficiais Temporários (2017), as condições necessárias à inscrição exigem que o candidato tenha mais de dezoito anos e menos de quarenta e cinco anos de idade. Logo, pode-se deduzir que se tratam de brasileiros nascidos entre os anos 1973 e 2000.

Segundo Oliveira (2010) os nascidos entre 1980 e 1999 são pessoas da designada geração “Y”, ou seja, uma expressiva parcela dos atuais militares RM2. Ressalta-se, assim, os inevitáveis “choques de gerações”, a serem detalhados no capítulo dois.

Na compreensão adquirida por este autor ao longo dos quatro anos de serviço no Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN), entre os anos de 2014 a 2017, esta alteração no perfil da oficialidade gerou uma importante tendência de mudança na cultura organizacional⁴ de algumas OM, como será abordado no capítulo quatro. Essa mudança não seria, em

³ OM operativas são as responsáveis por cumprir a atividade-fim da Marinha: Comando-em-Chefe da Esquadra, Navios, Grupamentos de Patrulha Naval, Grupamentos de Fuzileiros Navais, dentre outras.

⁴ Segundo Newstrom (2008), a cultura organizacional é formada por um sistema de leis, normas, procedimentos que regem os costumes, valores e comportamento organizacional. Portanto, é possuidora de características próprias que mudam de uma empresa para outra, valores, políticas e desenvolvimento de relações internas e externas ao ambiente empresarial. Desta forma, implica em como os colaboradores se comportarão no ambiente interno da empresa e como os candidatos a uma vaga nesta empresa se adaptarão ao ambiente.

princípio, um revés, caso não ameaçasse afetar de forma negativa aspectos relacionados à liderança ou, ainda mais grave, aos princípios basilares da hierarquia e disciplina⁵ castrenses, “dada a inquestionável importância destes dois elementos, inerentes às instituições militares” (CORRÊA, 2002).

Cabe salientar que a formação técnica dos Oficiais temporários tem contribuído sobremaneira para o cumprimento da missão da Marinha do Brasil, todavia existe uma lacuna na formação militar naval (inicialmente em função do diminuto período formativo anteriormente citado) que deve ser foco de constante preocupação dos militares mais antigos, os quais recebem esses Oficiais em suas OM, para mitigar possíveis efeitos indesejáveis na condução da rotina de bordo⁶.

Em síntese, os Oficiais temporários possuem, naturalmente, expectativas e percepções, de vida e do ambiente de trabalho, distintas dos seus pares de carreira, seja por conta do vínculo precário com a Marinha ou pela célere formação militar a que são submetidos. Ainda por esses motivos, o comportamento e a resposta aos estímulos no serviço são diferentes entre os Oficiais de carreira e temporários. Por conseguinte, a abordagem deste trabalho será limitada aos Oficiais RM2.

Pela vivência deste autor no Comando do 3º Distrito Naval, serão utilizadas experiências observadas em Organizações Militares desse Comando de Força para ilustrar situações práticas da gestão dos Oficiais temporários.

Avulta registrar as exigências cada vez maiores da sociedade brasileira, por meio dos seus órgãos de controle, sobretudo aqueles externos à Marinha do Brasil (extra-MB), pela comprovação de uma gestão eficaz e eficiente. Essas questões, aliadas a um contexto de

⁵ De acordo com o Estatuto dos Militares, em seu art. 14, a hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

⁶ Rotina de bordo são as atividades cotidianas conduzidas diariamente nas Organizações Militares.

redução do orçamento, redução de pessoal e crescentes desafios tecnológicos, impõem à Marinha uma reestruturação de sua organização na busca de adaptação a esse novo cenário.

Ademais, o Decreto N° 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, estabelece o sistema de gestão por competências como um instrumento a ser implementado pelos órgãos e entidades da administração pública federal.

Nesse contexto, este trabalho visa eleger as razões que dificultam ou impedem identificar eventuais desempenhos insatisfatórios de Oficiais RM2, como agir preventivamente para evitar essa situação e, caso ocorra, como proceder para que possa ser reconhecida oportunamente de forma permitir ao decisor (Comandante do Distrito Naval) a adoção das medidas julgadas cabíveis, utilizando como referencial teórico os conceitos da Gestão de Pessoas por Competências (GPC). Empregará ainda essa teoria para inferir quais etapas do processo do Serviço Militar dos Oficiais temporários devem ser modificadas para minorar ocasionais problemas decorrentes do emprego desses Oficiais.

Para elaboração da tese, foi utilizada a técnica analítica, baseada no referencial teórico e nos fenômenos observados pelo autor durante os 31 anos de serviço à MB, sobretudo nos quatro anos de serviço prestados nas OM do Com3°DN, apoiado no estudo de casos ocorridos nesse Distrito, no Relatório do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil (GEPROPES) e em pesquisa documental. Assim, foi realizada uma análise dos conceitos e fatos documentados e observados, e aplicada a técnica qualitativa para interpretação das análises que, comparadas à teoria da GPC, possibilitou formular conclusões aplicáveis à gestão dos Oficiais temporários na Marinha do Brasil.

Para tal, este trabalho será dividido em cinco capítulos. Além desta introdução, o capítulo dois identificará quem são os integrantes da geração Y, quais suas características, formas de pensar e de agir, como se comportam no ambiente de trabalho e quais condicionantes que contribuíram para o modo de ser dos jovens desta geração. Ademais, será

quantificada a presença desses jovens na Marinha, será exposto o que são os conflitos de gerações e quais as transformações comportamentais provocadas pelos *millennials*⁷ nas gerações mais antigas.

No terceiro capítulo serão comentadas as origens do estudo da gestão de pessoas por competências e algumas observações sobre experiências de implantação da GPC em empresas brasileiras. Na sequência será abordado o que é a GPC, para que serve e qual a utilidade das ferramentas desta teoria. Serão ainda exibidos alguns de seus principais conceitos, a abordagem da GPC com foco nas pessoas em detrimento dos cargos e quais os desafios para sua implementação nas organizações. Será ainda realizada uma análise das possibilidades de avaliação das pessoas com foco em competências.

Na sequência, o quarto capítulo mostrará a trajetória da GPC na Administração Pública Federal, será feita uma comparação entre os conceitos utilizados na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e os definidos na teoria da GPC. Dando continuidade, será analisado qual a relevância da cultura organizacional na relação entre a geração Y, a GPC e o sistema de gestão de pessoal da Marinha. O capítulo se encerra com a descrição da situação da GPC na MB, sob a ótica da gestão dos Oficiais temporários.

Por fim, será apresentada a conclusão no capítulo cinco.

⁷ Termo utilizado por alguns autores para denominar os integrantes geração Y.

2 A GERAÇÃO “Y”

2.1 Origem e presença na Marinha do Brasil

Segundo Oliveira (2010) os nascidos entre 1980 e 1999 são pessoas da designada geração “Y”, ou pessoas com idades entre 19 e 38 anos em 2018.

Ilustra ainda que a expressão atribuída a essa geração surgiu na extinta União Soviética, pois, dentre as interferências executadas pelo governo daquele estado, ocorria a definição da primeira letra a ser atribuída aos nomes das crianças nascidas em determinado período. Assim, nos anos de 1980 a 1990 o emprego do “Y” se destacou, o que levou os estudiosos do assunto, posteriormente, a atribuírem essa letra para designar os cidadãos nascidos naquela época. Surgia, então, o termo “geração Y”.

Analisando a presença de pessoas dessa geração na Marinha, pode-se observar o último Aviso de Convocação de Oficiais Temporários (2017), onde se identifica que as condições necessárias à inscrição exigem que o candidato seja brasileiro nato e tenha mais de dezoito anos e menos de quarenta e cinco anos de idade. Assim, pode-se deduzir que se tratam de brasileiros nascidos entre os anos 1973 e 2000, que abarca todo o período de nascidos na geração Y.

De acordo com o Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR) 2016, a MB conta com um efetivo de 11.644 Oficiais da ativa, sendo 3.083 Oficiais RM2, ou 26% do efetivo de Oficiais da ativa, conforme tabela do ANEXO A.

Apreciando a distribuição etária estabelecida pelo ANEMAR 2016, serão computados como integrantes da geração Y na MB, para efeito de cálculo, os militares de 20 a 39 anos de idade em 2018. Feito este esclarecimento, extrai-se da tabela do ANEXO B o total de 2.789 Oficiais RM2, ou seja, 90,5% deles são pertencentes a geração Y. O que demonstra que a grande parcela dos Oficiais RM2 são dessa geração.

Alguns autores como Bezerra (2018) e Neotriad (2016) também se referem à geração Y como *millennials*⁸, cuja principal marca é a familiaridade com a tecnologia.

Mas antes da geração Y, ingressaram na MB representantes de outras gerações, que herdaram e cultuaram uma cultura organizacional forte e repleta de tradições. Atualmente encontram-se no Serviço Ativo integrantes da geração “*Baby Boomers*”⁹ (nascidos entre 1945 e 1960) e “X”¹⁰ (nascidos entre 1960 e 1980).

Para avaliar a velocidade cada vez maior das mudanças que tem se processado com as pessoas, o que provoca diferenças notórias entre as gerações, Oliveira (2010) procurou dividir a história da humanidade em Eras características: Era Industrial até 1970, citado como um tempo de muitas transformações sociais, seja em tecnologia, invenções e organização do trabalho. Nesse período, o **capital** passou a ser percebido como o grande valor humano.

Em seguida, observou-se a Era do Conhecimento, até o ano 2000, quando a **informação** assumiu valor preponderante na percepção das pessoas, sendo ampla parte desse valor virtual e intangível.

A partir de 2000, Oliveira (2010) ressalta o surgimento da Era das Conexões, em que emerge fortemente toda a tecnologia proporcionada pela inovação e crescimento dos meios de comunicação, sobretudo da telefonia e da internet. A percepção de maior valor orienta-se para as **pessoas com ampla rede de conexões e relacionamentos**. Nessa Era existe uma enorme gama de meios de conexão, que permitem acesso a volumes extraordinários de informação. Para exemplificar, basta dizer que no ano de 2010 era publicada mais informação na internet em uma semana do que todo conteúdo produzido pela humanidade até o século XIX.

⁸ Referência a milenar. Atribuída em razão da proximidade da geração Y com o fim do milênio (Ano 2000).

⁹ Caracterizava-se pelo respeito aos valores familiares, disciplina, ordem e obediência.

¹⁰ Mais egocêntricos, céticos, autossuficientes, pragmáticos e autoconfiantes em suas escolhas.

Oliveira (2010) alega que as pessoas estão se conectando cada vez mais e que aumentou a complexidade para se identificar o que é certo e o que é errado e isso acaba por confundir os indivíduos e provocar reações diversas a cada situação de mudança.

Oliveira (2010) alerta para o fato de que mudanças comportamentais, ocasionadas pela conectividade crescente, provocam algum tipo de reação nas pessoas. Nesse contexto, relata que o sentimento mais comum das gerações mais antigas é o de insegurança, como consequência das incertezas geradas pela ruptura da rotina e do estado de conforto de outrora. Esse tipo de reação de insegurança ocorre com frequência nas gerações mais experientes, uma vez que cresceram em um mundo onde não havia internet e agora se veem obrigadas a se adaptar. A conectividade para as pessoas anteriores aos *millennials* era limitada às correspondências, à telefonia e aos contatos pessoais. Nesse cenário, se inserem grande parte dos chefes navais dos Oficiais RM2 que, como veremos, são submetidos a estímulos de mudanças comportamentais ao lidar com militares da geração Y.

Assim, analisa Oliveira (2010), até que ocorra o apoio das pessoas de gerações mais antigas a alguma mudança provocada pelo convívio com os *millennials* no ambiente de trabalho, essas pessoas passam por inevitáveis transformações de comportamento e a primeira delas é a **negação** do fato, ainda que temporariamente. Essa negação busca preservar o estado atual, manter o *status quo*.

À medida em que se observa que os fatos indicam a racionalidade da mudança ocorre uma alteração da negação para a **resistência**, o que é absolutamente normal, pois demonstra um instinto combativo e aguerrido. Cabe lembrar do tradicional entendimento de quem não resiste pode ser avaliado como fraco, sem atitude ou opinião.

Somente após avançar no entendimento dos fatos e ampliar a consciência sobre a nova realidade, as reações começam a ser mais favoráveis à aceitação das mudanças, assim

ocorre a transição da resistência para a **exploração** dos fatos, suas possibilidades, benefícios, custos, dificuldades e desafios nesse novo cenário.

Caso a exploração seja bem-sucedida, uma nova etapa comportamental, à **aceitação**, é então facilitada. Caso alcançada, esta etapa permitirá que as gerações anteriores a “Y” considerem reais e possíveis as alterações de condições e cenários.

Oliveira (2010) prossegue expondo que, todavia, para que as transformações no ambiente de trabalho ocorram de fato, será necessário o envolvimento de todos que serão afetados por estas descritas alterações de cenário.

Avança com seu raciocínio afirmando que o mundo atual exige de cada pessoa uma reflexão mais abrangente, que promova uma mudança que permita um real comprometimento com as novas realidades impostas pela Era das Conexões. Pode-se então resumir que os estímulos de mudanças comportamentais provocados nas gerações mais antigas ocorrem em seis fases: além da **negação**, **resistência**, **exploração** e **aceitação** expostas, as mudanças prosseguem com as etapas do **envolvimento** e **comprometimento**.

Além disso, Oliveira (2010) elucida que a mudança varia de uma pessoa para outra, enquanto o processo de mutação comportamental completo pode se dar em segundos para algumas pessoas, em outras pode levar anos. Cita também que essas transições exigem esforço dos indivíduos para se desprenderem das premissas antigas e observarem com atenção as novas experiências que surgem a cada dia, com as novas tecnologias e as novas gerações.

Os jovens ao ingressarem na Marinha desde sempre foram submetidos a um rigoroso período de transformações comportamentais para se adaptarem à vida de hierarquia e disciplina castrenses, assim, devem se esforçar para compreender e praticar os valores e costumes recebidos. Em contrapartida, considerando a forte cultura organizacional da MB, como será explicado no capítulo quatro, poderá ser necessário um longo tempo de preparação das tripulações mais antigas para a consolidação das mudanças comportamentais suscitadas.

O que ocorrerá por meio de mecanismos de divulgação destes conhecimentos, seja por inclusão de módulos específicos em suas escolas de formação, cursos de carreira ou ainda cursos expeditos. Assim, será possível abrir caminho para que os líderes da MB possam realizar uma reflexão abrangente sobre as novas realidades impostas pela Era das Conexões e, assim, realizarem as mudanças comportamentais necessárias para aprimorar a comunicação com os Oficiais temporários, gerando, dessa forma, uma conseqüente redução dos conflitos de geração¹¹, um incremento da motivação dos *millennials* e uma melhoria da eficiência das atividades laborais desses jovens. No próximo subitem deste capítulo serão apresentados aspectos da personalidade da geração Y que incitam as referidas mudanças comportamentais.

Ao longo deste capítulo serão apresentados outros conceitos que irão se somar aos já descritos, que permitirão inferir com maior precisão as condutas a serem observadas na gestão dos Oficiais RM2.

2.2 Personalidade e comportamentos

Inicialmente, Oliveira (2010) retrata os jovens da geração Y como extremamente esclarecidos, mas com uma componente de alienação importante, pois ainda não conseguem ou têm dificuldade em canalizar toda esta informação de forma produtiva.

O modo de vida dos pais da geração Y criou um modelo de família mais flexível e tolerante, bem diferente das gerações anteriores, de acordo com Oliveira (2010). A ausência do pai e da mãe, engajados no trabalho; a grande exposição à tecnologia e o excesso de estímulos desde a tenra idade (televisão, videogame, computador, celular e internet), foram determinantes no desenvolvimento desses jovens *millennials*.

¹¹ Atualmente convivem três gerações nas organizações: *Baby Boomers*, X e Y. Cada uma dessas gerações nasceu e cresceu em períodos diferentes da história, aprendendo valores e estilos de comunicação distintos, muitas vezes conflitantes, o que provoca o conflito de gerações no ambiente de trabalho.

Oliveira (2010) prossegue sua apreciação descrevendo os **estereótipos** de comportamentos dos indivíduos da geração Y: questionar constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência, desenvolver ideias e pensamentos superficiais, buscar uma vida intensa, ser transitório e ambíguo em suas decisões. Nesse momento, Oliveira chama a atenção das pessoas das gerações mais antigas para evitarem julgamentos precoces sobre esses jovens e destaca os **comportamentos que melhor caracterizam a geração Y** como: necessidade de constante reconhecimento, utilização de padrões informais e flexíveis no relacionamento, individualidade como forma de expressão e busca constante de sua rede de relacionamentos.

De acordo com Oliveira (2010), se fosse possível resumir todas as expectativas dos jovens da geração Y em uma palavra, esta palavra seria **reconhecimento** (das pessoas por suas ações), em função de terem aprendido desde cedo a receber estímulos e elogios de seus pais, ao passo em que eram incentivados a se superar e se diferenciar das demais crianças. Esse processo foi identificado e absorvido pela indústria de entretenimento, que desenvolveu videogames totalmente voltados para o reconhecimento por recompensas (pontuações ou *scores*¹²). Esses fatos teriam contribuído para a formação de jovens impacientes que desejam saber constantemente a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. Desta forma, conclui Oliveira, isso acaba por afetar o desempenho desta geração no trabalho, uma vez que seus chefes (de gerações mais antigas) se desenvolveram sem receber *feedback*¹³ e nem sempre estão dispostos a dá-los, por acreditar que esta ação não é necessária para se trabalhar bem. Cria-se, assim, um conflito de gerações.

¹² *Score* é um substantivo da língua inglesa que significa pontuação. Em um jogo, o score define o total de pontos obtidos por cada jogador ou equipe. Em jogos de computador, a palavra score aparece com muita frequência para indicar quantos pontos o jogador conseguiu em determinado jogo.

¹³ Originário do inglês, o *feedback* significa retroalimentação. É uma forma de comunicação por excelência que visa promover o aprendizado e aprimoramento no ambiente corporativo, através de sinais que norteiam o comportamento e as atitudes dos profissionais, para que eles busquem melhorias contínuas que os permitam alcançar o crescimento. Elogios diários ou avaliações de desempenho podem ser utilizados para tal.

Neotriad (2016) entende que é comum aos líderes a tendência de serem extremamente críticos na busca constante de formas de melhorar a *performance*¹⁴ de suas equipes. Salienta, porém, que se deve valorizar os pontos positivos e as pequenas conquistas, o que faz toda a diferença para motivar a geração Y. Assim, sugere elogiar e reconhecer um jovem *millennial* quando este fizer algo simples ou, até mesmo óbvio, mas que acrescente alguma melhoria para a equipe e torne o trabalho mais produtivo ou criativo.

Uma das maiores dificuldades para se liderar a geração Y, no entendimento de Neotriad (2016), costuma ser o conflito de gerações, dado que os objetivos e a visão do que o trabalho representa são muito diferentes entre os *millennials* e os profissionais com mais tempo de experiência.

Delgado (2017) menciona que geração Y desenvolveu-se, segundo alguns sociólogos, em uma época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica e que seus pais, não querendo repetir o abandono sentido em suas infâncias e adolescências, encheram-nos de presentes, atenções e atividades, elevando a sua autoestima. Assim, esses jovens cresceram julgando-se seres especiais e superdotados, o que ainda foi potencializado pelos filmes e jogos eletrônicos de ação.

Oliveira (2010) destaca outro comportamento dos *millennials*, a individualidade, por vezes confundida com egoísmo e arrogância. Na infância das pessoas das gerações *Baby Boomers* e X foi comum a prática de jogos e brincadeiras coletivas ao ar livre. Ademais irmãos compartilhavam seus quartos e suas roupas e brinquedos eram herdados. Ter um único banheiro na casa, um único aparelho de televisão e apenas um telefone fixo, eram padrões comuns, mas nos anos vividos pela geração Y essa realidade mudou radicalmente.

¹⁴ Nesta tese trataremos de *performance* como o desempenho no trabalho. É entendida a *performance* como o resultante de diversos sistemas que dizem respeito tanto ao trabalhador quanto ao ambiente de trabalho.

Os *millennials* passaram a ter quartos individuais, dois ou três televisores em casa, um smartphone para cada integrante da família, além de videogame e brincadeiras *indoor*¹⁵, bem como computador e acesso à internet. Essas mudanças nos padrões de vida das famílias produziram jovens individualistas.

Para Bezerra (2018), os *millennials* “sofrem das consequências da separação do mundo real e virtual. Desenvolveram uma identidade digital, com *selfies*¹⁶ e perfis em redes sociais, a fim de tentar firmar sua identidade real. Transitam em vários aplicativos para escapar da solidão que passam pelo mundo real”. Buscam a solução de seus problemas no *Google*,¹⁷ em detrimento de consultas aos seus pais e professores. Sabem usufruir da enorme quantidade de informações que a internet dispõe para aprender tudo de maneira rápida e superficial.

No julgamento de Oliveira (2010), os jovens da geração Y precisam de referenciais assentados em valores e não em julgamentos e regras. São cidadãos carentes de orientação, de valores e de afeto real, que só podem ser alcançados por meio do diálogo verdadeiro.

De acordo com Delgado (2017), muito se tem questionado a respeito da atualidade dos preceitos da ética militar¹⁸ brasileira, que ainda são acusados de serem *démodé*¹⁹ ou de difícil aceitação pelas novas gerações. Os que acusam tais preceitos de ancianidade argumentam que a geração Y não aceitaria com facilidade os preceitos que lhes sejam impostos como verdades, sem a devida justificativa lógica e aceitável, explica Delgado.

¹⁵ Palavra de origem inglesa que significa atividade desenvolvida ou realizada em recinto fechado.

¹⁶ Neologismo do inglês que significa autorretrato. Normalmente uma *selfie* é tirada pela própria pessoa que aparece na foto, com um aparelho que possui uma câmera incorporada, como um smartphone, por exemplo.

¹⁷ *Google* LLC é uma empresa multinacional de serviços online e software, dos Estados Unidos da América. O *Google* hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet.

¹⁸ O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância aos dezenove preceitos de ética militar, previstos no Art. 28 do Estatuto dos Militares (Lei nº 6.880/1980).

¹⁹ Palavra de origem francesa que designa algo antigo, velho, fora de moda, que não se usa mais.

Nessa linha de raciocínio, fica mais clara a necessidade dos líderes se esforçarem em compreender e orientar oportunamente esta geração tão influenciada pelas tecnologias. Essa correta comunicação reveste-se de importância capital para se evitar indesejáveis conflitos entre gerações, que irão prejudicar o desenvolvimento das atividades no trabalho.

No passado os conflitos entre gerações ocorreram entre avós e netos, que tinham entre si uma diferença de 50 anos. Hoje o conflito ocorre entre pais e filhos, com uma diferença de 20 anos e tudo acontece simultaneamente, pois as coisas se transformam com uma velocidade muito grande, tudo se torna antiquado muito rapidamente. Os esforços para se adaptar a esses novos cenários devem ser feitos por todas as gerações de líderes, pais e jovens (OLIVEIRA, 2010, p. 86).

No entendimento de Delgado (2017), quando os jovens da geração Y chegam às empresas, ou às forças armadas, não admitem que suas vontades não sejam atendidas, que não possam fazer tudo o que queiram e que lhes seja exigido obedecer a regras que impõem limites que nunca conheceram.

Delgado (2017) interpreta que o problema não decorre da falta de valores ou de ética dos jovens, mas da ausência de limites, resultante da escassez de bons exemplos. Assim, não cabe ao líder atender as vontades de nenhum subordinado, mas acolher as necessidades verdadeiras e justas da maioria de seus liderados. Mas, acima de tudo, Delgado defende que cabe aos líderes servir de exemplo aos seus liderados, por meio da prática dos valores éticos militares.

Oliveira (2010) ressalta que é preciso lembrar que as gerações anteriores desenvolveram sua liderança em modelos mais estruturados, com papéis bem definidos e uma ordem hierárquica clara. Aprendeu desde cedo a jamais contestar seus superiores. Era comum o entendimento do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ou “você não é pago para pensar e sim para trabalhar”.

Oliveira (2010) entende que quando um jovem da geração Y está questionando, raramente ele está duvidando do conhecimento de seus superiores hierárquicos, sejam estes pais, professores ou gestores.

Para Neotriad (2016), a geração Y não aceita a antiga visão do trabalho apenas como forma de ganhar dinheiro. Eles querem ser constantemente desafiados e inspirados. Por esta razão, questionam antigos padrões de comportamento e a forma como as relações se processam, o que faz com que sejam conhecidos como uma geração questionadora.

Ainda de acordo com Neotriad (2016), os *millennials* não acreditam nos jargões corporativos ou confiam cegamente que os líderes sabem de tudo e possuem todas as respostas, por isso preferem trabalhar com pessoas autênticas, que não tentem agir como se fossem perfeitas e jamais errassem.

Os jovens da geração Y buscam constantemente esta conexão com as coisas e com as pessoas e, uma vez que não foram diretamente afetados pelos rígidos padrões disciplinares aprendidos por seus pais, como ocorria no passado; não desenvolveram premissas a respeito das hierarquias estabelecidas, depreende Oliveira (2010).

Segundo Melo (2010, *apud* DELGADO, 2017), os jovens da geração Y buscam manter-se conectados e serem aceitos em grupos de jovens com interesses semelhantes. “Em princípio não são fiéis a organizações. Também não dão importância aos tradicionais símbolos de status pessoal. São jovens impulsivos, impacientes e não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego, caso não se sintam valorizados ou confortáveis no trabalho.”

Essa geração Y considera todo relacionamento um processo de integração e, de certa maneira, dão pouco valor a cargos e posições sociais, no entendimento de Oliveira (2010). Cresceram questionando seus pais e hoje questionam seus líderes nas empresas. Questionar para eles é uma forma de se conectar.

Neotriad (2016) descreve que os *millennials* respondem muito melhor a líderes que são colaborativos e trabalham em conjunto com as suas equipes para encontrar soluções. Essa geração gosta de ser incluída e de participar ativamente de todo o processo, e não apenas receber ordens e executar tarefas. Por conseguinte, pessoas controladoras e centralizadoras dificilmente conseguirão liderar e engajar esses jovens.

Delgado (2017) estabelece uma comparação entre a liderança pelo autoritarismo e pelo convencimento. Para ele, o convencimento deve ser a principal forma de obter a execução de tarefas pelos subordinados na atualidade, ao passo que o autoritarismo vem perdendo efetividade e, salvo nos casos em que haja risco à integridade física das pessoas, a probabilidade de que o estilo de liderança autoritário seja eficaz é muito pequena.

E, novamente, Delgado (2017) reforça que, para que o convencimento ocorra, o exemplo é fundamental. Se os chefes não cultuarem e praticarem os preceitos éticos estabelecidos no Estatuto dos Militares, de nada valerá ministrar aulas sobre ética para os militares mais jovens.

Sobre o modelo de liderança a ser adotado perante os Oficiais temporários da geração Y da MB, cujos comportamentos foram descritos por Oliveira (2010), é oportuno apresentar o seguinte pensamento:

Para exercer a liderança, não basta pensar ou agir como um líder. É preciso, acima de tudo, que o grupo sobre o qual se pretenda exercer a liderança reconheça o líder como tal e aceite sua liderança. Entretanto, antes de tentar exercer a liderança, é preciso que o candidato a líder, entendendo a cultura organizacional do grupo, adquira os conhecimentos necessários para se fazer respeitar, desenvolva habilidades que o permitam ser aceito pelo grupo e pratique atitudes que o grupo a ser liderado considere importantes e reflitam seus valores e crenças (DELGADO, 2016).

Isso posto, é cabível frisar como proeminente para o líder, os seguintes trechos: “entender a cultura organizacional”, “adquirir os conhecimentos necessários”, “desenvolver habilidades” e “refletir seus valores e crenças”. Ao destacar esses trechos, pode-se analisar, mais uma vez, a necessidade de a Marinha estabelecer mecanismos de divulgação das

características e da forma de pensar dos *millennials*, para que os superiores hierárquicos desses Oficiais RM2 possam compreender seus liderados e, assim, possam atuar de forma a aprimorar a gestão desses militares em seu local de trabalho.

Conforme observa Renato Trindade (*apud* DELGADO, 2017) presidente da *Bridge Researchs*, empresa paulista especializada no público jovem, “essa geração precisa que as coisas sejam muito bem explicadas. O que para a geração anterior poderia ser algo óbvio — a questão da hierarquia dentro de uma corporação ou regras de comportamento — para eles nem sempre o é.” Trindade ainda destaca que “eles precisam que os limites sejam explicitados, mas escutam a empresa e aceitam esses limites, desde que compreendam sua razão de ser.”

Para reconstruir as “conexões rompidas” com jovens da geração Y, Oliveira (2010) sugere aos líderes abandonar eventuais posturas arrogantes.

Nas palavras de Oliveira (2010), os modelos de gestão estabelecidos no século passado estão perdendo a eficácia, principalmente por causa das novas gerações que reagem de maneira diferente às premissas de liderança sedimentadas nas gerações anteriores.

Delgado (2017) argumenta que se faz necessário modificar a forma como os valores são transmitidos à geração Y, e não os valores há tanto estabelecidos aos militares. Para Delgado (2017), a prática do “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”, comum na segunda metade do século passado, não funciona mais, uma vez que as novas gerações não aceitam que algo deva ser feito de determinada maneira apenas por que os mais velhos assim o desejam ou ensinam. Os jovens aceitam os valores, mas é preciso que seja explicada a razão pela qual são importantes que sejam cultuados e, mais ainda, é preciso que os mais antigos pratiquem o comportamento que exigem dos jovens. Destaca-se, assim, mais uma vez o valor do exemplo.

3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

3.1 Conceitos

Um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela organização e pelos indivíduos que com ela mantêm uma relação de trabalho.

A gestão de pessoas por competências foi estudada por muitos anos e por diferentes autores, sobretudo nos Estados Unidos da América e na Europa (França e Reino Unido), sem que se chegasse a um pleno consenso teórico sobre o tema. Todavia, atualmente existe uma convergência de que não se trata de um modismo, mas sim de um conceito maduro e aplicado de forma consistente nas organizações em todo o mundo. Em particular, serão utilizados neste trabalho experiências de GPC nas empresas brasileiras, conforme estudos realizados por Dutra (2017) ao longo dos últimos vinte e sete anos, além das análises das experiências profissionais de Leme (2015) e Rabaglio (2015).

Na opinião de Rabaglio (2015), para gerenciar pessoas deve-se preparar gestores, treiná-los e desenvolvê-los, além de fornecer a esses gestores ferramentas consistentes, práticas e objetivas que permitam uma gestão de pessoas com qualidade.

Para Leme (2015), a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores²⁰ para atingir as metas e os objetivos da organização, por intermédio de suas competências técnicas e comportamentais.

Para tal, Leme (2015) apregoa que, para que seja possível ter um modelo de gestão por competências, é necessário ter uma definição clara da visão da empresa.

Rabaglio (2015) sustenta que as ferramentas da gestão por competências servem para entregar aos gestores uma forma prática de gerir e desenvolver as pessoas de forma

²⁰ Nas definições apresentadas por Leme (2015) na GPC, colaborador é muito mais do que um funcionário. É aquele que está de corpo e alma na empresa e se preocupa com crescimento dela, ao passo que o funcionário apenas cumpre seu expediente e se preocupa com o dia do pagamento.

contínua e homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional alinhada com a qualidade de vida e produtividade para a empresa.

O conceito de competência, hoje amplamente conhecido, foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1917-1998). Dutra (2017) apresenta uma síntese dos conceitos de McClelland pelas organizações brasileiras, por meio da definição das competências diferenciadoras de **conhecimento**, **habilidade** e **atitude** (**CHA**). Uma vez definido o CHA para cada cargo ou grupo de cargos, era realizada uma comparação entre o perfil ideal e o real da pessoa, o que mostraria os pontos necessários a serem desenvolvidos pelo funcionário. Esses pontos foram batizados de *gap*²¹, e representavam a base a ser desenvolvida (treinada) de forma individual ou coletiva.

No entendimento de Leme (2015), para haver a gestão por competências é necessário identificar as competências das funções existentes, identificar as competências que o colaborador possui e, então, identificar o *gap* entre a competência necessária e a existente, de forma a permitir um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador.

A figura do ANEXO C ilustra um exemplo de notas atribuídas às competências necessárias de uma função A, comparadas às notas atribuídas para essas mesmas competências de um colaborador B, em uma escala de 0 a 5. A diferença entre as duas notas aponta o *gap* a ser desenvolvido no colaborador.

Leme (2015) é enfático ao estabelecer uma diferença entre função e cargo. Para ele, cargo é o que aparece na folha de pagamento, já em desenvolvimento e gestão de pessoas temos que considerar as funções exercidas. Leme ilustra seu entendimento com o exemplo de um enfermeiro no hospital. No registro deste profissional encontra-se a inscrição “técnico de

²¹ Originária do inglês, significa “um espaço vazio ou aberto no meio de alguma coisa ou entre duas coisas”. Na GPC representa uma lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para o exercício de uma função e as competências individuais da pessoa. O resultado da análise do *gap* serve de base para a elaboração de treinamentos para desenvolvimento ou aprimoramento das competências individuais.

enfermagem”, todavia o perfil de um técnico de enfermagem de UTI²² é totalmente diferente do técnico de uma pediatria, ou seja, são duas funções bastantes distintas para um mesmo cargo.

Note-se que, ao passo que Leme (2015) considera essencial diferenciar cargo de função, Rabaglio (2015) e Dutra (2017) usam indistintamente estes termos. Outros autores também têm predileção por este ou aquele vocábulo, mas, neste trabalho, os termos cargo e função terão a mesma conotação. De forma análoga, as palavras colaborador e funcionário serão utilizadas para se referir às pessoas que trabalham nas empresas ou organizações.

É oportuno citar que os termos empresa, organização e instituição, sobretudo os dois primeiros, também são utilizados por diferentes autores para referenciar um mesmo ente. Neste trabalho esses três termos serão utilizados sem diferenciação.

Sobre o conceito de CHA desenvolvido por McClelland (1917-1998), Dutra (2017) interpreta que ele não rompe com a lógica taylorista²³ de gestão, mas trata-se de adequar as pessoas de uma forma mais dinâmica nas diferentes posições da organização, tendo como base o cargo ou as ocupações das pessoas. Essa linha de raciocínio torna-se cada vez mais impensável na atual realidade, em função da fluidez crescente com que as pessoas alteram seus papéis e ocupações, de forma cada vez mais intensa e frequente.

O conceito de competência desenvolvido por McClelland (1917-1998) era utilizado por 67% das organizações privadas e 82% das organizações públicas que tinham gestão de pessoas com base em competências, nas primeiras medições efetuadas por Dutra em 2005, e por 52% das privadas e 65% das públicas nas medições de 2010 (DUTRA, 2017).

Nessa tendência de redução da utilização do modelo taylorista, Dutra (2017) verificou que a gestão de pessoas deveria cada vez mais distanciar-se do cargo como

²² Unidade de Tratamento Intensivo.

²³ A teoria do Taylorismo foi criada pelo americano Frederick Taylor (1856-1915). É uma forma de organização da produção industrial que revolucionou o trabalho fabril durante o século XX. Visava à maximização da produção e do lucro.

referência e aproximar-se mais da pessoa. Dessa forma, as respostas a essas inquietações foram encontradas em autores como Le Boterf (1995, 2000, 2001 e 2003, *apud* DUTRA, 2017) e Zarifian (1996 e 2001, *apud* DUTRA, 2017) que examinam o conceito de competência associado a ideia de agregação de valor e entrega, a partir da própria pessoa em um contexto determinado, independente do cargo.

Para Le Boterf (1995 e 2000, *apud* DUTRA, 2017) o importante não é a pessoa saber ou saber fazer ou querer fazer, mas sim o saber ser, que é o resultado de um aprendizado obtido ao longo da vida da pessoa. Para Dutra (2017), essa construção do conceito de competência explica adequadamente o observado na realidade das organizações.

Para Leme (2015) os sistemas tradicionais de gestão de pessoas já não servem mais. Considera que estamos na “Era das Competências”. Dessa forma, é preciso implantar nas empresas a gestão, treinamento, avaliação, seleção e remuneração por competências.

Na avaliação de Dutra (2017) uma boa definição para competência das pessoas foi estabelecida por Afonso e Maria Tereza Fleury (2000): "Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

Ao apresentar diferentes definições de competência, Leme (2015) evidencia que, embora diversas, as definições se completam. Apesar disso, em todas elas encontramos os pilares formadores das competências, que são o conhecimento, habilidade e atitude, que formam o acrônimo CHA.

Na visão de Leme (2015), uma das definições de competências que mais admira é a seguinte:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, Scott B., *apud* LEME, 2015, p. 17).

Conhecimento é o saber que se aprende nas escolas, universidades e livros. Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. Atitude, por sua vez, é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento. É o querer fazer.

Na concepção de competência como a agregação dos conhecimentos, habilidades, e atitudes, Leme (2015) divide as competências em dois grupos principais: **técnicas** e **comportamentais**.

As competências técnicas dizem respeito a tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função (conhecimentos e habilidades), como por exemplo: idiomas, sistemas de computação, uso de ferramentas etc. São competências que podem ser encontradas nos currículos dos candidatos e verificadas em entrevistas e testes práticos.

As competências comportamentais, por sua vez, referem-se a tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo (atitude) com impacto em seus resultados. São exemplos: a criatividade, flexibilidade, organização, liderança dentre outras características.

De forma análoga a Leme (2015), Rabaglio (2015) define a competência pela agregação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Estabelece ainda que as competências técnicas, compostas pelos conhecimentos e habilidades, eram valorizadas nas organizações, ao passo que a atitude, ou seja, as competências comportamentais, não faziam parte da lista de prioridades do mercado de trabalho no passado. Em consequência, a gestão de pessoas era realizada só com base nas competências técnicas, o que trouxe prejuízos às organizações.

Rabaglio (2015) assevera que as competências técnicas são pré-requisitos para o cargo ou função e que esta verificação deve ser executada já na seleção do candidato. As competências comportamentais (ou atitudes), por sua vez, somente poderão ser verificadas ao longo do exercício profissional do funcionário.

Apesar disto, Rabaglio (2015) chama a atenção para que a decisão da contratação no processo de recrutamento não seja tomada apenas com base nas competências técnicas. Ela considera que, por mais brilhante tecnicamente que seja o profissional, é imprescindível que ele tenha o perfil comportamental compatível com as necessidades do cargo ou função.

Não obstante os avisos de Rabaglio (2015), por estar sujeita a regras rígidas afetas à administração pública federal, a Marinha tem poucos recursos para impedir que um candidato aprovado e classificado no processo seletivo do Oficial temporário seja desligado ainda nessa fase por conta de suas competências comportamentais deficientes. Todavia, é recomendável que exista, já no período de seleção e formação do Oficial temporário, uma observação contínua e detalhada de cada um desses novos militares e, conforme o caso, a informação de possível descompasso do recém incorporado militar aos desafios da vida militar seja registrada e transmitida à Organização Militar onde servirá esse militar RM2. Dessa forma, seus chefes terão condições de acompanhá-lo com mais atenção nas observações de suas competências comportamentais. Os militares designados para observarem o comportamento dos Oficiais RM2 nas fases iniciais deverão ser devidamente preparados para atuarem de forma profissional e distanciados das subjetividades próprias das relações interpessoais.

3.2 Implementação e desafios

Uma das fases iniciais da implantação da GPC é o mapeamento, que consiste basicamente da estratificação rigorosa e organizada dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a eficácia e os resultados em um cargo específico (RABAGLIO, 2015).

Na proposição do seu método, Leme (2015) apresenta seis etapas para implantar a GPC: sensibilizar, definir as competências organizacionais, definir as competências de cada

função, identificar as competências dos colaboradores, desenvolver os colaboradores e acompanhar a evolução/gestão por competências.

Para o início da primeira etapa (sensibilizar), Leme faz uma ressalva de que todas as etapas são importantes, mas esta, se não for bem sucedida, irá comprometer todo o projeto.

Durante o processo de mapeamento de competências, Rabaglio (2015) alerta para um perigo durante esta fase. Muitas empresas, no intuito de reduzir custos na implantação da GPC, delegam a descrição de cargos para que gestores coloquem as competências que acham importantes para cada cargo, sem que estes tenham o domínio de qualquer metodologia orientada para este objetivo ou sejam treinados para isso. Cabe frisar que os gestores devem ser efetivamente treinados e devem dispor de um conhecimento adequado da metodologia para participarem satisfatoriamente da condução do projeto.

Para Rabaglio (2015), gestão de pessoas exige investimento contínuo para garantir uma melhoria consistente nos resultados e a alta administração da organização deve estar convencida do projeto para que este apresente bons resultados para empresa.

Para Leme (2015), implantar a gestão por competências é um processo que precisa do envolvimento de toda a organização, precisa ser compartilhado por todos os colaboradores e partir da direção da empresa.

Nesse ponto, convém estabelecer uma correlação com as considerações externadas pelo DGPM²⁴ na EGN, em 25 de maio deste ano: “O Programa de Gestão de Pessoal da Marinha necessariamente terá que contar com o apoio dos chefes navais para seu sucesso”.

Leme (2015) ainda destaca um outro problema na implantação da gestão de pessoas por competências, que ele trata como um problema natural do ser humano, ao qual

²⁴ Diretor Geral do Pessoal da Marinha.

denomina “resistência ao novo”²⁵. Para passar por cima dessa e de outras dificuldades, Leme (2015) estabelece um princípio de que a gestão por competências deve vir da direção da empresa, de cima para baixo e não de baixo para cima.

Uma outra inquietação de Rabaglio (2015), na implantação de um projeto de gestão por competências, é a existência de uma comunicação interna eficiente, para que as pessoas sejam apropriadamente e oportunamente informadas das etapas de implantação do projeto. Para ela, as pessoas só valorizam aquilo que conhecem e rejeitam o desconhecido, desta forma, um projeto de gestão de pessoas precisa, necessariamente, ser conhecido pelos funcionários, pois só assim terá efeito e poderá provocar mudanças positivas.

Dutra (2017), ao abordar a parte conceitual de GPC, conta que no início dos anos 1990 sentiu, com sua equipe, a necessidade de mensurar a contribuição das pessoas para o contexto de suas organizações. Uma vez que se tratava de contribuições que não podiam ser traduzidas em números, necessitou de um parâmetro que apresentasse um alto nível de relação com a contribuição. A resposta foi encontrada na complexidade das atribuições e responsabilidades das pessoas, quando se verificou que havia um alto grau de relação entre o nível de complexidade e o de contribuição da pessoa para o meio organizacional. Assim, foi possível mensurar a complexidade, conceito a ser abordado mais adiante, que permitiu associar competência e complexidade.

A evolução dos estudos desde o início dos anos de 1990, levou Dutra (2017) a observar que, ao mesmo tempo em que trabalhava com os conceitos de complexidade e competência, constatou que o cargo como elemento de análise em uma empresa perdeu o sentido e a pessoa passou a ser o principal elemento da análise. Para dimensionar o desenvolvimento da pessoa em seu trabalho, Dutra (2017) elaborou uma expressão, que mais

²⁵ O Relatório Final do GEPROPEIS utilizou as expressões “aceitação do novo” e “resistência natural” ao comentar a importância das mudanças e adaptações realizadas na MB durante a implantação da GPC (BRASIL, 2018b, pg. 74).

tarde transformou-se em um conceito, que é o espaço ocupacional. Desta forma, estabelece que a pessoa, ao lidar com maior complexidade, naturalmente amplia seu espaço de trabalho e de contribuição para a organização. Esse espaço ocupado por uma pessoa pode ser diferente do de uma outra, ainda que tenham a mesma denominação de cargo ou função.

Em outras palavras, pode-se dizer que duas pessoas podem exercer o mesmo cargo em uma empresa, mas ocuparem espaços organizacionais bem diferentes. O espaço ocupacional indica o conjunto dinâmico de atribuições e responsabilidades das pessoas.

No decurso dos anos 2000, os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional foram se consolidando como base da gestão de pessoas em organizações privadas e gradativamente incorporados pelas organizações públicas brasileiras, oferecendo desse modo uma visão mais madura e sofisticada no uso dos conceitos para os nossos estudos (DUTRA, 2017).

Os referenciais conceituais de competência, complexidade e espaço ocupacional, quando utilizados em conjunto, têm a capacidade de explicar a realidade da gestão de pessoas em organizações bem-sucedidas (DUTRA, 2001, citado por DUTRA, 2017). Além disso, têm condições de atuar como elementos integradores dos processos e práticas de gestão de pessoas entre si e destes com estratégia organizacional.

Como será abordado no capítulo quatro, a idealização da GPC na MB foi concebida em 2013, sem a abordagem dos conceitos de complexidade e de espaço ocupacional. Assinala-se que esses conceitos são complementares e ainda bastante refinados e de difícil compreensão aos não familiarizados com a temática. Como exemplo, pode-se citar os trabalhos apresentados por Leme (2015) e Rabaglio (2015), que, embora focados na aplicação prática da GPC nas organizações, não abordam esses conceitos em seus trabalhos, o que, no entendimento deste autor, não diminui a relevância e utilidade de suas obras. Esses dois conceitos não mudam os clássicos entendimentos de conhecimento, habilidade e atitude

da gestão por competências, eles aprofundam o estudo da GPC e ampliam a compreensão dos fatos observados no funcionamento das empresas da atualidade, mas não são imprescindíveis.

Ainda nessa linha de raciocínio, ao abordar a implantação da GPC nas empresas estudadas, Dutra (2017) revela que muitos fracassos são explicados pela forma como os trabalhos foram conduzidos e não pela qualidade dos conceitos e ferramentas utilizadas.

Pelos motivos expostos, observa-se que é necessária uma prévia preparação dos gestores para que entendam os conceitos da GPC, saibam identificar as competências necessárias para cada cargo de seu setor e compreendam a metodologia escolhida pela organização, de forma que possam contribuir adequadamente para implementação do projeto. Os dirigentes da empresa envolvida devem estar suficientemente convencidos do empreendimento para, dessa forma, fazer chegar os conhecimentos necessários a todos os integrantes da organização para que a GPC possa ser implantada com sucesso. Adicionalmente, o comprometimento dos chefes contribuirá para mitigar as “resistências ao novo”, decorrentes da mudança do *status quo*.

O processo de implantação da GPC deve contar com uma eficaz comunicação interna para que os colaboradores sejam mantidos informados de forma adequada e oportuna.

Por fim, pode-se dizer que esses cuidados, na forma de implantação da GPC, independentemente do referencial teórico utilizado para tal, contribuem para mitigar a possibilidade de fracasso ou mesmo abandono do projeto.

3.3 Foco na função ou na pessoa?

Em suas pesquisas, Dutra (2017) observa que as organizações passaram a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, cujo perfil é bem diferente do anteriormente exigido, ou seja, de obediência e submissão. Com o passar do tempo, à medida

que o processo decisório se tornava cada vez mais descentralizado, ficou mais sensível para as empresas o comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Os trabalhos desenvolvidos por Dutra ao longo dos anos de 1990 e 2000 em organizações brasileiras permitiu observar importantes transformações na forma de gerir pessoas, as quais podem ser agrupadas de três formas: **alteração do perfil das pessoas** exigido pelas organizações, deslocamento do **foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento** e **maior relevância das pessoas** no sucesso da organização.

Na alteração do perfil das pessoas exigido pelas organizações ocorre uma saída do perfil obediente e disciplinado, para um outro perfil autônomo e empreendedor. Essa alteração gerou a necessidade de uma mudança na cultura organizacional, para estimular e apoiar a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a organização.

No deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento houve uma mudança de expectativa do perfil das pessoas de uma postura passiva (objeto de controle), para um perfil de desenvolvimento mútuo. Por conseguinte, a organização, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas; de forma análoga, as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvem a organização. O foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira.

Por último, a maior relevância das pessoas no sucesso da organização prega o comprometimento das pessoas com a instituição de forma integral, não apenas mobilizando músculos e parte da inteligência, mas todo seu potencial criador, sua intuição, capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele.

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Para Dutra (2017), esse enfoque é pouco instrumental, pois o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de CHA não é garantia de que elas vão

agregar valor para a organização. Assim, Dutra considera ser importante discutir também o conceito de **entrega**, para melhor compreender o conceito de competência individual.

Para exemplificar, Dutra (2017) considera dois funcionários de uma equipe, com as mesmas funções e tarefas. Um deles, ao ser demandado para resolver um problema, apresenta uma solução com eficiência e eficácia. O outro, por sua vez, não deixa o problema ocorrer. Este último, obviamente, é muito mais valioso para a empresa, no entanto, na maioria das vezes não é adequadamente reconhecido pelo seu chefe.

Por conseguinte, considerar as pessoas por sua capacidade de entrega permite uma melhor perspectiva para avaliá-las.

Ao narrar seus trabalhos de acompanhamento da GPC nas empresas brasileiras, Dutra (2017) relata ter verificado que as empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes simultaneamente: aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e estimularam os funcionários a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Para Dutra (2017), ainda não está satisfatoriamente equacionada a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização. Este é um processo dinâmico que depende muito das lideranças organizacionais.

Como já comentado, o Oficial RM2 pode permanecer, no máximo, até oito anos no Serviço Ativo da Marinha. Tal fato induz o militar temporário a pensar e se preparar para exercer uma outra atividade ao sair da MB. Nesse aspecto é relevante considerar algum tipo de estímulo para que esses militares construam seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional, quando ainda no Serviço Ativo. Dessa forma, diferentemente dos militares de carreira que contam com a estabilidade e segurança financeira ao longo de suas vidas, o Oficial RM2 precisa pensar em seu sustento e de sua família após concluir seu serviço na Marinha e anseia por desafios e novas perspectivas.

Como exemplo de estímulo, pode-se citar o incentivo para realização de cursos, inclusive de pós-graduação, mesmo durante fração do horário do expediente, sem comprometimento do serviço, mediante um processo formal de análise e autorização com envolvimento direto dos chefes desse militar. Essas autorizações eram vinculadas a áreas de estudo que pudessem agregar algum valor à OM. Casos como este, observados pelo autor na BNN²⁶, invariavelmente denotaram gratidão e entusiasmo por parte dos RM2 envolvidos.

Assim, considerando as ilações de Dutra (2017) e Oliveira (2010), ao encorajar e dar acesso ao seu desenvolvimento profissional, é razoável supor um incremento na agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da Marinha, por conta da maior entrega que o Oficial RM2 passará a disponibilizar quando oportunamente motivado.

Um outro conceito relevante, a complexidade, precisa ser diferenciada da dificuldade para ser bem entendida. Dutra (2017) ilustra essa diferenciação ao comparar uma atividade de difícil execução, mas que pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível. Assim ela deixa de ser complexa, mas continua sendo de difícil execução. Adota como exemplo o caso de intervenções cirúrgicas para extração de um apêndice: embora difícil, porque uma pessoa sem preparo em medicina dificilmente poderia executá-la, não é complexa, pois é uma atividade facilmente incorporável ao repertório do cirurgião. Um transplante de coração, no entanto, mesmo que possa ser sistematizado, requer o conhecimento de diferentes especialidades e a possibilidade de ocorrências inesperadas é muito grande. Desse modo, o transplante de coração é uma atividade de grande complexidade e irá exigir do profissional, que lidera uma equipe de cirurgiões, larga experiência e legitimidade perante seus colegas e seus clientes.

No futuro, com os avanços da medicina, o transplante de coração poderá até deixar de ser complexo, mas continuará sendo de difícil execução. De forma análoga, na

²⁶ Base Naval de Natal.

realidade vivida pelas organizações contemporâneas, a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Esse padrão de exigência é a base para a construção dos critérios de avaliação baseados em competência.

Uma pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades e, portanto, agregar mais valor sem mudar de cargo ou posição na empresa. Sobre esse processo de ampliação do espaço ocupacional, Dutra (2017) explica que ocorre em razão de duas variáveis: necessidades das empresas e competência da pessoa em atendê-las.

O conceito de espaço ocupacional procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega.

No caso específico dos Oficiais temporários, suas atribuições são presumidamente limitadas, pois se prestam a “complementar os efetivos dos militares de carreira, visando ao exercício de atividades específicas e eventuais, em áreas profissionais de interesse da Marinha, para o cumprimento de sua missão constitucional” (BRASIL, 2009). Ainda que os Oficiais RM2 possam atuar em funções tecnicamente complexas, como em uma neurocirurgia, não se cogita prepará-los para assumir cargos de Comando ou Direção, ou mesmo de Imediate ou Vice-Diretoria. Assim, o emprego do conceito de complexidade citado por Dutra (2017) torna-se restrito para aplicação nesta categoria de Oficiais, no que diz respeito aos aspectos militares, como previsto, por exemplo, nas Normas para prestação do Serviço Militar pelos militares da reserva da Marinha: “Os militares RM2 não devem ser empregados a bordo de meios navais, haja vista que a formação não privilegia os aspectos e os conhecimentos da vida de bordo.” (BRASIL, 2009).

3.4 Trajetória de carreira

Outro aspecto relevante na GPC são as distribuições das competências nas empresas. Para compreender tal distribuição é necessário verificar inicialmente como as trajetórias de carreiras se organizam. Nas pesquisas realizadas por Dutra (2017), constatou-se que as pessoas tendem fortemente a aprofundar seus conhecimentos e habilidades em determinada área do conhecimento ou de atuação nas organizações. Essa tendência, acredita-se, será mantida no futuro, dada a crescente volatilidade das informações e do conhecimento.

Os trabalhos desenvolvidos por Dutra desde meados da década de 1990 passaram a utilizar o desenho das trajetórias de carreiras nas organizações como referência para a construção de competências, de tal sorte que já contabilizou mais de 500 empresas trabalhadas com essa abordagem, entre empresas privadas, públicas e do terceiro setor²⁷.

Nesses estudos verificou-se que a cada dia será mais difícil e arriscado não ter uma área de referência profissional. Os chamados generalistas não terão identidade profissional²⁸. Dutra avalia que o mercado atual dá preferência para as pessoas que são, ao mesmo tempo, especialistas (conhecem em profundidade sua área de atuação) e generalistas (conhecem o contexto em que atua e nele conseguem aplicar seus conhecimentos).

Essa propensão das pessoas a concentrar seus esforços no desenvolvimento em determinada área deve-se ao fato de, ao fazê-lo, sentirem-se bem consigo mesmas, felizes em utilizar seus pontos fortes e gratificadas com os resultados obtidos. Em consequência, as

²⁷ A ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores: o público e o privado, também conhecidos, respectivamente, como primeiro e segundo setor da sociedade civil. A ineficiência do estado em suprir todas as demandas da sociedade, fez surgir um novo setor, para suprir as lacunas de causas sócias, que passou a ganhar uma maior relevância a partir da segunda metade do século XX. Assim, o Terceiro Setor ou Organizações Não Governamentais (ONGs), são entidades de interesse social, sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos coletivos e emergentes.

²⁸ Conjunto de características próprias e exclusivas, símbolos, experiências, rituais, códigos de linguagem e ações práticas, que fazem com que um indivíduo seja diferente dos demais. Estas características são moldadas de acordo com as relações sociais, profissionais e contextos cotidianos, que vão moldando a identidade ao longo do tempo.

carreiras tendem a concentrar-se em determinadas áreas de atuação e conhecimento de forma natural, tanto nas organizações quanto na sociedade.

Ao permanecer na mesma trajetória, Dutra (2017) avalia que as pessoas têm desenvolvimento mais rápido, pois estão mobilizando conhecimentos e habilidades de mesma natureza em situações de crescente complexidade. Ao mudar de trajetória, ou seja, passar a lidar com atribuições e responsabilidades de diferentes naturezas, as pessoas conseguem mudar no mesmo nível de complexidade, mas, ao fazê-lo, antes de lidar com níveis de maior complexidade, terão que consolidar um novo conjunto de conhecimentos e habilidades de diferentes naturezas, agregar uma nova rede de relacionamentos e criar legitimidade nessa nova rede.

As biografias investigadas por Dutra são, em sua maior parte, constituídas por gerentes de nível tático²⁹. Alguns desses gerentes, ao mudarem de trajetória, tornaram-se plenos nas novas posições em um período de dois a três meses, porém só voltaram a se desenvolver na nova trajetória após dois anos em média.

Outro aspecto de grande significância na mudança de trajetória diz respeito ao impacto na alteração na identidade profissional da pessoa. Por essas razões, Dutra justifica que mudar de trajetória é bem diferente de mudar de função. Exemplifica que mudar de função é como trocar de roupa, mas mudar de trajetória é como trocar de pele, quer dizer, muito dolorido e difícil. Dessa forma, observa-se que as pessoas vivem um grande estresse quando mudam suas identidades profissionais.

Pelas ideias apresentadas por Dutra (2017), fica evidenciado que deve haver um processo de recrutamento que verifique a compatibilidade da trajetória de carreira indicada para a vaga a ser preenchida com o perfil do candidato a Oficial RM2 selecionado. Vale

²⁹ Dutra (2017) considera nas empresas os níveis de atuação operacional, tático e estratégico, do mais simples ao mais complexo, ou ainda, nível de execução, de gerência e de direção, respectivamente.

ressaltar que essa atribuição deve ser exercida por pessoal devidamente capacitado e familiarizado com os conceitos da GPC.

Ademais, uma vez que os Oficiais temporários permanecerão, no máximo, oito anos na MB, deve-se buscar mantê-los na mesma trajetória de carreira, uma vez que o processo seletivo recruta o profissional com determinadas competências específicas. Além disso, uma mudança de trajetória pode ser traumática e comprometer o bom andamento do serviço, por exigir um processo de adaptação demorado e nem sempre bem sucedido.

Pelos argumentos expostos, uma mudança de trajetória de carreira para o Oficial temporário, em princípio, não seria benéfica à Marinha.

Outro fato que releva importância é a necessidade da disseminação deste abrangente repertório de conceitos da GPC aos Oficiais ocupantes dos cargos responsáveis pela gestão, distribuição e avaliação dos Oficiais temporários, sobretudo os Comandantes³⁰, Imediatos³¹ e os encarregados dos setores de pessoal³² das OM, que ocupam funções protagonistas, de acordo com a Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA).

3.5 Meritocracia e avaliação

Dutra (2017) sustenta que a gestão de pessoas ganhou uma importância que antes não tinha e passou a ser chave para construção de um processo sustentado de desenvolvimento. Nesse cenário, a meritocracia ganha um novo significado, em que as

³⁰ O Comandante é investido da mais ampla autoridade sobre seus subordinados, como responsável direto pela eficiência e eficácia da unidade e com o dever de empregar todos os esforços para mantê-la pronta a desempenhar qualquer missão, na paz ou na guerra (OGSA, pg. 57).

³¹ Ao Imediato cabe, especificamente, a direção administrativa da OM, cumprindo-lhe coordenar e controlar todas as atividades, tendo especial atenção à manutenção e prontificação, bem como à disciplina e higiene da tripulação (OGSA, pg. 76).

³² O setor de pessoal na Marinha equivale ao setor de Recursos Humanos (RH) das empresas privadas.

pessoas valorizadas são aquelas que contribuem para o desenvolvimento da organização e aprimoram processos, internalizando novos conceitos e capacitando pessoas.

Para Dutra (2017), a valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para organização. Essas recompensas podem ser entendidas como atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento etc.

Dutra (2017) ainda expõe que a organização tem várias formas de concretizar a recompensa por uma contribuição da pessoa, desde o reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até o aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Ao se falar em meritocracia é necessário dispor de um mecanismo de diferenciação entre as pessoas. Para tal, deve ser utilizada a avaliação.

A avaliação está inserida no conjunto de processos de desenvolvimento da GPC, mas, assinala Dutra (2017), tem desdobramentos importantes para decisões sobre a valorização e movimentação de pessoas e destaca-se na dinâmica da gestão de pessoas. Trata-se, pois, de um conjunto de práticas que oferecem os subsídios fundamentais para decisões sobre as pessoas em termos de ações de capacitação, ascensão na carreira, sucessão, valorização, transferências e demissão.

Nessa lógica, despontam as palavras do Diretor-Geral do Pessoal da Marinha em sua palestra realizada para o C-PEM³³ 2018: “A meritocracia como uma peça fundamental para incentivar os militares e dar credibilidade ao desenvolvimento das ações a serem executadas no Setor de Pessoal”. Nota-se aqui um alinhamento das prioridades em curso na gestão de pessoal da MB com a teoria da GPC.

³³ Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. Os Oficiais-Alunos, ao longo do curso, elaboram a análise da conjuntura internacional, a análise da conjuntura nacional, o conceito estratégico naval decorrente e as capacidades que a Marinha deve possuir para o atendimento dos objetivos de defesa.

Revela ainda Dutra (2017) que seus estudos têm constatado uma grande contribuição para o aprimoramento da avaliação a partir da incorporação do conceito de competência nas empresas. Explica que, quando queremos transformar a cultura organizacional, um aspecto crítico é a criação de rituais na gestão de pessoas e a avaliação é um ritual por excelência. A maturidade do processo de avaliação é um importante indicador do grau de maturidade da gestão de pessoas da organização.

Leme (2015) apregoa que, diferente da tradicional avaliação de desempenho aplicada pelo superior, a avaliação com foco em competências abre o leque para contribuição de outras pessoas sobre a avaliação de um mesmo colaborador. A avaliação por competências tem foco e objetivo definidos, ao contrário de avaliações generalistas, que é uma característica comum das avaliações até então existentes. Acredita que ter mais de uma fonte de observação do avaliado é um recurso para garantir a qualidade da avaliação.

Para Leme (2015), a avaliação de múltiplas fontes deve ser conduzida por avaliadores que mantenham relacionamento com o avaliado. Dessa forma, os integrantes da Comissão de Promoção Regional ao efetuarem a investigação de um militar temporário devem ter o cuidado de se certificar de que as pessoas consultadas atendam esse requisito.

Uma experiência já existente na Marinha para os Oficiais de carreira, a Folha de Avaliação Complementar (FAC) (BRASIL, 2012), reúne diversas notas de avaliações desses militares, atribuídas por diferentes Oficiais selecionados pela DPMM³⁴. A média dessas notas de múltiplas fontes forma um repositório adicional de avaliação, que compõe um mapa geral, que serve de referência para os diferentes processos seletivos internos à Força. De forma análoga, seria possível estabelecer uma sistemática de “avaliação paralela” dentro da área de atuação do Oficial temporário, o que formaria um quadro de notas de múltiplas fontes. Este

³⁴ Diretoria do Pessoal Militar da Marinha.

quadro de notas poderia servir de subsídio adicional para a CPR de cada Distrito Naval e contribuir para aperfeiçoar a qualidade da avaliação.

Esse tipo de recurso pode ajudar a reduzir a subjetividade e o comodismo do avaliador, que, como observado por este autor, alguns gestores imaginavam que não havia problemas em avaliar o RM2 com notas muito altas, uma vez que sua permanência na MB é precária e, assim, não prejudicaria a instituição ou outros militares em eventual processo seletivo. Em seu raciocínio, o avaliador presumia que estaria motivando o militar avaliado, mas, na verdade, estava contribuindo para esconder eventuais competências comportamentais deficientes, que também não eram identificadas pela CPR por estarem “mascaradas” por notas elevadas.

Para o processo de avaliação por gestão por competências, Leme (2015) reforça a importância dos indicadores, uma vez que, com exceção de especialistas, não sabemos lidar com competências na rotina diária. Termos como criatividade, flexibilidade, foco no cliente e comunicação não são conhecidos com exatidão pela maioria das pessoas.

Mas isso não quer dizer que não se possa aprender. Ainda que sejam necessários especialistas para implantar a GPC, quanto maior a organização, maior será o tempo necessário para implantação. Por essas razões, a utilização de indicadores que sejam reconhecidos por todos os colaboradores é tão importante.

Sobre essa temática, Leme (2015) destaca que os indicadores de competência são os comportamentos observáveis.

Quando um líder avalia um integrante de seu grupo, para Dutra (2017), ele analisa basicamente três dimensões: **desenvolvimento, resultado e comportamento**. Presumivelmente essas três dimensões estão amalgamadas na mente do líder, todavia uma pessoa é valorizada somente se for bem-conceituada em cada uma dessas três dimensões.

A dimensão do **desenvolvimento** refere-se à pessoa que tem condições de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O nível de desenvolvimento gera no chefe uma expectativa de desempenho em relação ao seu liderado.

A dimensão da avaliação por **resultado**, também chamada de avaliação da *performance*, é interpretada como o atingimento dos objetivos ou metas estabelecidas pela liderança ou pela organização.

A expectativa de *performance* do avaliado pode ser entendida através do esforço ou do desenvolvimento. O esforço está intimamente ligado ao trabalho árduo, ao passo que o desenvolvimento está associado à melhora na eficiência do trabalho.

Na apreciação de Dutra (2017), é natural imaginar que a preferência das pessoas está pelo resultado oriundo do desenvolvimento. Todavia, Dutra esclarece que nossa liderança prefere estimular o esforço. Essa predileção decorre de dois aspectos: um deles considera que estimular o esforço significa pedir que a pessoa faça mais com menos, do mesmo jeito; ao passo que estimular o desenvolvimento significa pedir que a pessoa faça mais com menos, de um jeito diferente. Acompanhar o esforço significa trabalhar com algo factível, enquanto acompanhar o desenvolvimento significa trabalhar com o abstrato. Assim, Dutra (2017) relata que, sem um sistema estruturado de avaliação, muitos líderes são induzidos a valorizarem os mais esforçados em detrimento aos mais desenvolvidos.

A última dimensão, o **comportamento**, é composto pelo nível de adesão aos valores da organização, pelo relacionamento interpessoal e pelas atitudes no trabalho. Essa é uma dimensão subjetiva, por traduzir a percepção de uma pessoa sobre a outra. Dutra (2017) ainda salienta que esta é uma dimensão crítica da avaliação na maior parte das organizações e, em sua maioria, penaliza severamente as pessoas que desviam dos comportamentos esperados. Nas empresas privadas as pessoas são demitidas e nas empresas públicas são enviadas para "Sibéria organizacional".

Em um exemplo prático apresentado sobre avaliação de comportamento, Dutra (2017) reitera que este tipo de avaliação é subjetiva, diferentemente da mensuração do desenvolvimento e da *performance*. Dessa forma, para avaliar comportamentos observáveis, recomenda utilizar a escala de frequência com a qual a pessoa apresenta o comportamento, como apresentado no ANEXO D.

À semelhança da proposta apresentada por Dutra (2017), Leme (2015) sugere que o avaliador utilize, para cada um dos indicadores listados, a identificação da frequência com que o avaliado demonstra cada comportamento, como exibido na tabela do ANEXO E. Em síntese, para cada indicador o avaliador responderá se aquela situação ocorre todas as vezes, muitas vezes, com frequência, poucas vezes, raramente ou nunca.

Leme (2015) entende que esta escala de avaliação, cuja nota pode ser atribuída de 0 a 5, é a melhor escala a ser utilizada para a gestão por competências por não ter uma alternativa central e não ser curta nem longa.

Leme (2015) ainda ressalta a importância de os avaliadores assinalarem a alternativa realista para cada indicador, de forma a reduzir ao máximo a subjetividade da avaliação. Sugere ainda que tal observação esteja impressa no cabeçalho ou nas instruções da planilha de avaliação. A escala em questão está representada na figura do ANEXO F.

O grande desafio da área de recursos humanos de uma empresa, de acordo com Leme (2015), é a parte da competência comportamental, já que a competência técnica pode ser dimensionada pelo processo seletivo. Porém, aspectos como empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança e flexibilidade somente podem ser verificados no dia a dia de trabalho do colaborador.

Para Leme (2015), se o comportamento pode ser observado então é possível, no mínimo, classificá-lo como adequado ou não. Além disso, ainda é possível avaliar se pode ou não ser melhorado.

Leme (2015) mostra sua preocupação com a importância do comportamento no relacionamento com os demais colaboradores da empresa, bem como sua influência no desempenho das atividades profissionais. Comportamento é um hábito que deve ser criado ou induzido nas pessoas, contudo leva muito tempo, não conseguimos mudar comportamentos da noite para o dia. É preciso dedicação e persistência e, dessa forma, é crucial dar especial atenção às competências comportamentais.

Além de observar o comportamento do Oficial temporário, o líder deve estar atento aos efetivos resultados com agregação de valor que o militar entrega à instituição em que trabalha. Basicamente, podem ocorrer três situações distintas. Na primeira delas, benéfica à MB, o militar apresenta comportamento adequado e entrega resultados satisfatórios. Nos outros dois cenários, ambos com prejuízos a Marinha, o Oficial tem excelentes intenções, mas não consegue se adequar à rotina militar e não agrega valores mínimos à instituição (falta conhecimento e/ou habilidade); o outro cenário, ainda pior, diz respeito ao militar que busca apenas enganar seu chefe (atitude nociva), o que, além de causar prejuízos ao serviço, ainda impactará negativamente na liderança e no ambiente organizacional da OM.

Não obstante, independentemente do tipo de avaliação utilizada, avulta de importância o alerta de Dutra:

Um líder que negligencia na avaliação de sua equipe e atribui aos seus subordinados as notas máximas, terá muita dificuldade para se explicar diante de seus pares e seu superior. As posições do líder têm que estar muito bem fundamentadas, mesmo que seus argumentos sejam rebatidos no comitê³⁵ (DUTRA, 2017, p. 142).

Um outro alerta, agora apresentado por Leme (2015), é o de que muitas empresas realizam seus processos de avaliação de desempenho baseados apenas no conhecimento e na

³⁵ Nas reuniões de comitês das organizações o líder está com seus pares e seu superior hierárquico, avaliando as pessoas, mas, também, sendo avaliado. Os comitês são arenas políticas em que os participantes estão disputando espaços e vivendo uma grande exposição. Os critérios utilizados para avaliar os membros da equipe são, também, utilizados para avaliar os avaliadores.

habilidade, deixando de lado a atitude. Isso gera uma avaliação incompleta e errônea, uma vez que um profissional pode ser excelente tecnicamente e péssimo no seu relacionamento interpessoal, por exemplo, o que pode prejudicar seus resultados e de sua equipe.

Uma outra preocupação demonstrada por Leme (2015) é a de diferenciar atitude de comportamento. Para explicar esta diferença, Leme (2015) utiliza como exemplo um piso com uma poça d'água em um local de passagem de várias pessoas. Um funcionário da limpeza vê a poça d'água e tem uma das seguintes reações:

a) finge que não viu, ignora a situação e não toma nenhuma providência;

b) vê a poça e providencia a limpeza com medo de seu chefe passar e chamar sua atenção;

c) ao ver a poça realiza a limpeza, pois tem ciência de suas responsabilidades e se preocupa com a segurança das pessoas.

No exemplo, tivemos basicamente dois comportamentos: um que providenciou a limpeza da poça e outro que não providenciou. Todavia, a atitude dos exemplos b e c são totalmente diferentes. No exemplo b, o colaborador só realizou a limpeza por medo da reprimenda do chefe, ao passo que no exemplo c sua atitude foi decorrente do entendimento de suas responsabilidades e preocupação com os demais. Dessa forma, podemos observar duas atitudes completamente distintas para um mesmo comportamento observado.

Para Leme (2015), é comum e correto que em um processo de implantação de GPC o foco seja colocado no comportamento, uma vez que este é a materialização desejada pela empresa.

Os comportamentos, que são observáveis, derivam das atitudes dos colaboradores e estas atitudes, por sua vez, têm origem nos valores da empresa. Esses entendimentos são importantes para que os líderes possam se aprofundar na explicação dos porquês dos diferentes comportamentos e, assim, buscar desenvolver as atitudes das pessoas.

Tome-se, como exemplo prático, uma das etapas do processo de acompanhamento dos Oficiais temporários, que são as reuniões realizadas no Comando do Distrito Naval. Trata-se das reuniões formais da Comissão de Promoção Regional, por vezes bastante complexas e demoradas. Nessas reuniões, são discutidos vários aspectos de cada um dos militares observados, tais como: inspeção de saúde, comportamento e conceito (avaliação). Ao final é elaborada uma Resolução, bastante detalhada, sobre a sugestão da conduta a ser adotada para cada um dos militares considerados no processo, no que se refere à permanência, promoção ou desligamento do Serviço Ativo da Marinha. Essa Resolução é apresentada ao Comandante do Distrito Naval que poderá, de forma discricionária, concordar integralmente ou parcialmente com a assessoria apresentada. Uma vez proferida a decisão do Comandante do Distrito, a informação é formalizada por meio de uma Portaria e divulgada às OM interessadas.

Nessas reuniões percebe-se um problema recorrente: a ocorrência de mapas de avaliações de Oficiais temporários com graus máximos (nota 10) ou notas elevadas (9) para a grande maioria dos Oficiais RM2, o que não retrata a realidade vivida a bordo em muitos casos. Essa situação torna por demais árdua a tarefa dos integrantes da CPR para identificar militares com desempenhos medianos ou insatisfatórios, além de dificultar ou não permitir que os integrantes da CPR cumpram seu papel de bem assessorar o Comandante do Distrito Naval. Ainda concorrem para que o Oficial temporário que não se adaptou adequadamente ao regime militar permaneça por mais um ano em serviço, o que provavelmente causará transtornos administrativos ou mesmo problemas em sua OM.

Dessa forma, a exemplo do que esclarece Leme (2015), seriam necessárias avaliações de outras pessoas para analisar se o Oficial temporário em apreciação é elegível para permanência, promoção ou desligamento do Serviço Ativo da Marinha.

Cabe reforçar que o estabelecimento de uma sistemática de “avaliação paralela” dentro da área de atuação do Oficial temporário pode servir de subsídio adicional para a CPR de cada Distrito Naval, o que pode contribuir para aperfeiçoar a qualidade da avaliação.

No ANEXO G observa-se a consolidação das avaliações dos Oficiais RM2 do Com3ºDN no ano de 2017. Constata-se que 83,2% desses Oficiais receberam nota 9 ou 10, o que, seja pela sua jovialidade e inexperiência; ou pelo pouco conhecimento da atividade militar-naval, o que limitará sua habilidade; ou ainda pela dificuldade de adaptação da geração Y ao acervo de regras rígidas da caserna; é improvável que essas notas expressem a realidade vivenciada a bordo. Essa interpretação foi elaborada pelo autor durante os debates nas reuniões da CPR, no trato das questões de pessoal das OM do Com3ºDN, nos despachos com os Encarregados das Seções do Estado-Maior do próprio Distrito e, principalmente, nas deliberações com os Comandantes das OM dos RM2. Por conseguinte, pode-se concluir que será preciso preparar os avaliadores para compreenderem as características da geração Y e a importância da avaliação justa e imparcial dos Oficiais RM2, à luz dos conceitos da GPC, bem como as consequências danosas à instituição caso não observadas essas considerações.

Em conversas funcionais travadas por este autor no exercício das funções de Imediato da BNN e CEM³⁶ do Com3ºDN, foi verificado que, para alguns Oficiais, inclusive avaliadores, existe a falsa impressão de que, uma vez que os Oficiais temporários irão permanecer no máximo oito anos na Marinha, atribuir uma avaliação elevada não fará diferença para a MB e ainda servirá como motivação para os *millennials*, todavia o efeito alcançado é o oposto, como apresentado neste trabalho³⁷.

Como exemplo recente, verificou-se que alguns militares submetidos à apreciação da CPR e que posteriormente não foram indicados para renovar sua permanência no SAM,

³⁶ Chefe do Estado-Maior.

³⁷ Cf. capítulo três deste trabalho, pg. 45 e 47.

ingressaram com ações na justiça federal, alegando, dentre outros motivos, que eram ótimos militares de acordo com as elevadas avaliações elaboradas pelo seu Comandante. Assim, não seria justificável afastar esse militar, por se tratar, segundo a defesa do militar RM2, uma afronta ao princípio da economicidade³⁸ da administração pública.

Existem diferentes modelos e questionários para avaliação de desempenho. A *Software Avaliação* (2018) apresenta diversas dessas ferramentas, uma delas é a **Avaliação por Distribuição Forçada**, que utiliza categorias de desempenho similares às propostas por Leme (2015), com escala de 0 a 5 (nunca, raramente, poucas vezes, com frequência, muitas vezes, sempre). A vantagem desse tipo de avaliação é contribuir para inibir a atribuição de notas acima da média para todos os avaliados.

É pertinente ressaltar que ao avaliar um colaborador com a classificação mais elevada (sempre) ou com a mais baixa (nunca), é necessário escrever comentários explicando o motivo. Esses comentários não devem ser genéricos, precisam conter exemplos práticos do bom ou mal desempenho do colaborador.

3.6 Aspectos da GPC nas organizações brasileiras

Dutra (2017) relaciona mais de 500 empresas onde foram implantados sistemas de gestão de pessoas utilizando os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, como pode ser observado na tabela do ANEXO H.

³⁸ A Constituição Federal de 1988, no caput do art.37, com a redação dada pela EC nº 19/98, estabelece, de forma explícita, que a Administração Pública, em todos os níveis, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e, no art.70, prescreve, entre os objetivos do controle financeiro, estão, também, inseridos os princípios da legitimidade e economicidade. Cumpre ainda, conforme dispõe o art.74, que ao sistema de controle interno, entre outras finalidades, a de comprovar a legalidade e avaliar a eficácia e eficiência dos resultados da gestão administrativa.

Em sua experiência, Dutra (2017) relata empresas onde a implantação dos sistemas integrados de gestão abrangeu toda a população; em outras, apenas parte desta; e em outras a implantação dos sistemas abrangeu apenas um determinado processo de gestão.

Leme (2015) assevera que algumas empresas não implantaram a GPC em todas as funções de sua organização. Ele não considera que esta opção é um processo errado, ou que não vale a pena, ainda que seja um processo incompleto. Nesse caso, considera que toda a essência da gestão por competências é desperdiçada.

Da mesma forma que Dutra (2017), Leme (2015) admite que a implantação da GPC em apenas uma parte da empresa ainda é a grande realidade no mercado brasileiro. Expõe que vários motivos levaram a essa realidade, mas resume que a principal causa é a falta de preparo dos profissionais diretamente ligados à execução do projeto.

Na interpretação de Leme (2015), a implantação da GPC independe do número de colaboradores ou mesmo dos recursos financeiros, como descrito a seguir:

É possível sim implantar a gestão por competências em toda organização e em todas as suas funções, até mesmo as mais simples, independente de tamanho ou do número de colaboradores, e ainda com recursos financeiros acessíveis (LEME, 2015, p. 26).

No tocante às características dos processos de concepção e implantação de sistemas de gestão de pessoas, a experiência acumulada por Dutra (2017) traz algumas observações interessantes:

- a) A depender do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias;
- b) Experiências que adotam o conceito de competência para o sistema de gestão, como um todo, são raras no Brasil; e
- c) Os conceitos de GPC podem ser aplicados a qualquer tipo de empresa.

Novamente, observa-se a necessidade da elaboração de um programa de treinamento para disseminação dos principais conceitos e ideias da GPC para os militares das OM diretamente envolvidos no relacionamento funcional com os Oficiais temporários.

Aspectos como o cuidado para incluir a observação da atitude nas avaliações, além das já consagradas competências do conhecimento e habilidade; os prejuízos causados à instituição ao se atribuir aos Oficiais RM2 as notas máximas ou muito altas, sem que isto represente a realidade observada; a necessidade de se aprofundar no entendimento dos porquês dos diferentes comportamentos dos *millennials*, de forma a buscar desenvolver as competências comportamentais desses militares; dentre outros tópicos, corroboram com a imprescindibilidade de uma comunicação interna eficaz na MB, de modo a possibilitar a ampla difusão deste conhecimento, para uma melhor gestão dos Oficiais temporários.

Em função da decisão estratégica de aumentar significativamente o número proporcional de Oficiais temporários, que são moldados em um diminuto período formativo; que possuem perspectivas, valores e forma de pensar distintas da tradicional cultura militar-naval; têm vínculo precário com a MB e nem sempre encontram gestores que compreendam na plenitude as consequências dessa conjunção de fatores; passam a existir riscos associados de impactos negativos na cultura organizacional da Marinha. Assim, o preparo dos gestores da Marinha para que percebam e saibam lidar com esse cenário, são essenciais para o exercício de uma gestão eficiente, que possibilite um ambiente de trabalho salutar com militares motivados e comprometidos com o serviço à Marinha.

4 O CONTEXTO NACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA MB

4.1 Conjuntura da GPC na Administração Pública Federal

Conforme o Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal (GGCC) (BRASIL, 2013) a trajetória da Gestão de Pessoas no Brasil pode ser dividida em quatro períodos significativos: a década de 1930; os anos de 1960 a 1970; o início da década de 1990 e a segunda metade dos anos de 1990. Nessa conjuntura, surgem as normatizações que evoluíram de acordo com as necessidades, interesses e objetivos de cada época.

Ao longo desses anos observou-se no Brasil a realização de esforços rumo à qualificação dos servidores públicos, por meio de um conjunto de iniciativas que perpassam governos, o que tem alterado a concepção do exercício da função pública e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas.

Mas, somente com a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), é que surge o conceito de gestão por competências para os servidores públicos.

Tal Decreto define gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de CHA necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando atingir os objetivos da instituição.

O Decreto nº 5.707 emerge em um contexto de modernização administrativa, voltada para cinco finalidades, das quais destaca-se a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições”.

Assim, apenas a partir do ano de 2006, com a edição do Decreto supracitado, os marcos legais passam a ser relevantes para utilização neste trabalho. Ainda em julho do mesmo ano foi editada a Portaria nº 208 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabelece em seu Art. 1º os três instrumentos da PNDP, dos quais este autor destaca o Sistema de Gestão por Competências.

Esta Portaria do MPOG define o Sistema de Gestão por Competências como a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Mais uma vez, observa-se a utilização das definições de conhecimento, habilidade e atitude, desta vez na Administração Pública Federal, como mostrado na figura do ANEXO I, sem a menção aos conceitos de complexidade, espaço ocupacional e entrega, propostos por Dutra (2017).

Como citado no capítulo anterior, Leme (2015) e Rabaglio (2015) também não utilizam os conceitos de complexidade, espaço ocupacional e entrega em suas obras, o que não implica demérito na utilização da GPC, uma vez que são conceitos complementares, que ampliam o entendimento da teoria, mas não são imprescindíveis para sua aplicação³⁹.

Ainda que se possa concluir que ocorram perdas na implantação da GPC sem a adoção destes três conceitos, por outro lado, é sabido que são conceitos sofisticados, ainda pouco conhecidos e de difícil compreensão, desta forma será exigido um grande dispêndio de recursos pelas organizações que optarem por empregá-los, para que possa promover o treinamento do pessoal envolvido.

O GGCC, ao abordar os elementos definidores do modelo de gestão por competências, apresenta a seguinte assertiva:

³⁹ Cf. capítulo três deste trabalho, p. 31.

É necessário compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Independente das metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento e, se possível, que cada organização descubra o caminho mais adequado para o seu mapeamento, adaptando as metodologias existentes à sua realidade e especificidades (CARVALHO, 2009, apud BRASIL, 2013).

Sobre esta afirmação, é apropriado compará-la ao posicionamento de Dutra (2017), quando afirma que muitos fracassos na implementação da GPC são explicados pela forma como os trabalhos foram conduzidos e não pela qualidade dos conceitos e ferramentas utilizadas. Dessa maneira, pode-se inferir que é preciso avaliar, dentre os métodos para implementação da GPC disponibilizados na literatura especializada, qual deles é adequado para ser aplicado na organização interessada, realizando as adaptações cabíveis.

4.2 Cultura Organizacional

Antes de se falar em cultura organizacional, é conveniente entender o conceito que a antecede. Assim, Dias (2013) esclarece o conceito de cultura de um modo geral, definido como “um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamentos coletivos, que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização à qual pertencem e os diferenciando de outras”.

Para Dias (2013), a cultura tem se mantido como um tema de interesse para os que estudam a dinâmica das organizações, principalmente a partir dos anos 1980, devido a diferentes fatores, dentre eles a necessidade de ampliar o papel desempenhado pelos funcionários, que passam a ter maior influência nas políticas, estratégias e ações desenvolvidas pelas empresas. Esta perspectiva quanto à atuação dos colaboradores está

congruente com Dutra (2017), quando apresenta o colaborador não mais como um simples e submisso cumpridor de ordens, mas como um protagonista que agrega valor à empresa⁴⁰.

Nesse contexto, Dias (2013) apresenta o estudo da cultura organizacional como um tema cada vez mais obrigatório para empresários que procuram entender o que significa a cultura no âmbito das organizações.

Dias (2013) menciona que rituais como a entrega de diplomas de honra ao mérito ou medalhas por anos de serviço prestado, por exemplo, são importantes traços de cultura das organizações. Outro elemento cultural expressivo é o vocabulário específico, não compreendidos por outras pessoas, e que dão unidade e sentido a uma organização. A cultura organizacional, desse modo, pode ser entendida como “o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum” (DIAS, 2013).

De outra forma, Dias (2013) define a cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento.

É notório que as culturas organizacionais sofrem várias influências, das quais Dias (2013) identifica pelo menos três delas: a cultura nacional (a brasileira, por exemplo); a cultura regional (por exemplo, a paulista ou a gaúcha); e a cultura local (de Salvador, na Bahia; ou Belém, no Pará, *exempli gratia*), o que é particularmente relevante para instituições como a Marinha do Brasil, que possui Organizações Militares nas diferentes regiões do país.

Ainda sobre cultura organizacional, Closs (2017) apresenta os conceitos das culturas consideradas **forte, fraca, adaptativa** ou **conservadora**.

⁴⁰ Cf. capítulo três deste trabalho, p. 25 e 33.

Em uma organização com uma cultura forte, os valores são compartilhados entre todos os membros envolvidos. A cultura é estruturada, influencia comportamentos amplamente e está presente em todos os processos institucionais.

Já a cultura fraca se distingue por permitir mudanças frequentes nos valores ou hábitos da empresa. Normalmente é o caso de empresas jovens, que estão construindo sua identidade e têm facilidade em realizar mudanças de forma fácil e rápida.

Uma cultura adaptativa é aberta a mudanças e inovação. Uma organização com uma cultura assim flexível normalmente realiza atualizações ao revisar constantemente seus valores e características. Guiadas pela criatividade e inovação, estão em constante adaptação, mas mantendo a estabilidade e garantindo que a identidade e a essência permaneçam.

A cultura organizacional conservadora dificulta a mudança de hábitos e valores. Essas organizações possuem costumes e tradições enraizadas e, independente das mudanças no cenário exterior, tendem a permanecer as mesmas ao longo do tempo.

Para Dias (2013), é importante haver uma harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo da organização.

O GGCC, por seu turno, esclarece que o processo de implantação de novas práticas de gestão de pessoas no setor público é um processo complexo, pois envolve uma série de fatores, dentre os quais a estruturação de uma cultura organizacional orientada à inovação. Continua o raciocínio inferindo que o atual momento das instituições públicas exige dos servidores e gestores a assimilação de novas competências e a compreensão das mudanças que ocorrem na organização, que devem ser encaradas como oportunidades para “criar e melhorar”, utilizando-se os recursos disponíveis, para atender as demandas da sociedade.

Como descrito neste trabalho, a prática do “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” (DELGADO, 2017)⁴¹ ou do “você não é pago para pensar e sim para trabalhar” (OLIVEIRA, 2010)⁴² não encontra mais espaço na atualidade. As mudanças comportamentais descritas por Oliveira (2010) exigirão algum esforço das gerações mais velhas para se desprenderem das premissas antigas⁴³. O anseio dos *millennials* por *feedback* nem sempre encontram resposta favorável de seus chefes navais, que também podem não aceitar com naturalidade a valorização de pontos positivos e pequenas conquistas desses jovens. Essas contradições podem provocar os indesejáveis conflitos de gerações⁴⁴.

No intuito de se resolver essas questões pode-se optar por uma mudança de postura de liderança dos Oficiais mais antigos perante aos *millennials*. Se esta for a decisão, será necessário esforço e tempo para adaptações na cultura organizacional. Ademais, será preciso atenção para a rigorosa manutenção dos princípios da hierarquia e disciplina⁴⁵, basilares a quaisquer das Forças Singulares.

Do exame da significância da harmonia entre cultura e estratégia citada por Dias (2013) e da ideia de estruturação de uma cultura organizacional orientada à inovação apresentada no GGCC, é oportuno lembrar a decisão estratégica da Marinha de implantar a GPC e de aumentar o número de Oficiais temporários⁴⁶. Ao analisar esses fatos com as ideias apresentadas no capítulo dois, a saber: o sentimento de insegurança das gerações mais antigas (OLIVEIRA, 2010)⁴⁷, a necessidade do diálogo verdadeiro (OLIVEIRA, 2010)⁴⁸, o modelo de

⁴¹ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 22.

⁴² Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 19.

⁴³ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 14.

⁴⁴ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 16.

⁴⁵ Cf. introdução deste trabalho, p. 8.

⁴⁶ Cf. capítulo quatro deste trabalho, p. 66.

⁴⁷ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 13.

⁴⁸ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 18.

liderança aprendido pelas gerações anteriores (OLIVEIRA, 2010)⁴⁹, as vantagens de se entender a cultura organizacional do grupo liderado (DELGADO, 2016)⁵⁰ ou ainda a necessidade de se modificar a forma como os valores são transmitidos aos *millennials* (DELGADO, 2017)⁵¹, cresce a relevância de se avaliar a necessidade de mudança de pequenas nuances da cultura organizacional da MB. O que se espera é que os chefes navais possam conhecer as características dessa, cada vez mais numerosa, geração Y, bem como os principais conceitos da GPC. Dessa forma, é esperado que os mais antigos possam lidar melhor com o modo de ser desses jovens, dentro de um novo conceito de gestão de pessoas e, como consequência, possam ter melhores chances de fazer com que os *millennials* compreendam as razões dos preceitos praticados na Marinha, tais como a hierarquia e a disciplina, e se motivem a praticar os valores estampados na Rosa das Virtudes, inspirados, sobretudo, nos exemplos de seus líderes. Além disso, o acréscimo destes conhecimentos aos chefes navais das gerações *Baby Boomers* e X contribuirá para mitigar os conflitos de gerações com os Oficiais RM2, mormente os da geração Y.

Cabe esclarecer que a Marinha (e as demais Forças Singulares⁵²), por suas características, é detentora de uma cultura organizacional muito forte e conservadora. Por conseguinte, existe uma dificuldade intrínseca de se realizar qualquer tipo de mudança em sua cultura organizacional.

O Plano Estratégico da Marinha (BRASIL, 2017d), cujo propósito é o de orientar o planejamento de médio e longo prazos, estabelece que os valores organizacionais da instituição representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, na

⁴⁹ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 19.

⁵⁰ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 21.

⁵¹ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 22.

⁵² As Forças Armadas brasileiras são compostas por três Forças Singulares: A Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira.

Marinha do Brasil, se traduzem por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes”⁵³.



Fonte: Marinha do Brasil (Plano Estratégico da Marinha)

Assim, como fortemente defendido por Leme (2015)⁵⁴, observa-se um cuidado da MB, em seu Plano Estratégico, de adotar o termo “colaborador” ao fazer referência a sua tripulação, ao passo que estabelece, de forma inequívoca, quais são os valores que devem ser cultuados e praticados pelo pessoal da Marinha, valores estes contidos em sua Identidade Estratégica, definida como a composição “da Missão, da Visão de Futuro e dos Valores da MB” (BRASIL, 2017d).

Verifica-se, no parágrafo anterior, uma conformidade das ideias apresentadas no Plano Estratégico da Marinha com a teoria da GPC, que apregoa ser imprescindível uma prévia definição da missão, visão de futuro e dos valores da organização, para que se possa iniciar o planejamento da inserção dos conceitos de competência, visando elevar o nível de eficiência dos processos por meio do desenvolvimento dos colaboradores.

⁵³ A definição dos princípios e costumes indicados na Rosa das Virtudes pode ser consultada no glossário.

⁵⁴ LEME, 2015, pg. 5.

Um outro exemplo de prática amplamente difundida e que reforça a característica de cultura organizacional forte e estruturada da Marinha é a sua Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA), que tem como propósito, dentre outros, consolidar as disposições fundamentais relacionadas com o pessoal, seus deveres e serviços.

A OGSA é um documento normativo essencial para a correta condução das atividades diárias a bordo das OM e seu pleno conhecimento é obrigatório para todos aqueles que servem à Marinha. Consta ainda no documento que seu manuseio constante e fiel observância contribuem significativamente para um desempenho profissional uniforme e eficiente. Também está estabelecida a preservação de valores que se cristalizaram nas tradições navais, permitindo assim uma desejável continuidade nos usos, costumes e linguagem naval.

Pelas descrições contidas na OGSA, nota-se a importância deste documento para balizar as ações de seus integrantes, padronizando comportamentos e contribuindo para a manutenção de uma cultura organizacional tradicional e forte.

4.3 GPC na Marinha do Brasil e o Oficial RM2

O Relatório Final do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha (Relatório GEPROPES), de 27 de abril do corrente ano, apresenta o trabalho desenvolvido pelo Programa de Gestão de Pessoal da Marinha (PROPES) no período compreendido entre os anos de 2013 e 2017, que vai da sua concepção até a conclusão da sua fase básica com a desmobilização do GEPROPES. Aborda ainda as medidas de continuidade

que visam orientar as atividades da recém-criada Assessoria de Gestão das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT)⁵⁵, na DPMM.

Consta no relatório que o Setor de Pessoal da Marinha envidou esforços para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências como um modelo de gestão estratégica, capaz de garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos por meio da capacitação e desenvolvimento de pessoal e pela racionalização dos processos produtivos e gerenciais. Na época, a GPC era um conceito parcialmente utilizado na MB, mas na conjuntura do surgimento de novos programas de obtenção e modernização dos meios operativos, tornou-se mandatório, como especificado no relatório, que o Setor de Pessoal modernizasse seus sistemas e ampliasse esse modelo de gestão. Nesse cenário, foi aprovado em dezembro de 2013, o início das ações para aceleração da implementação de um programa específico de gestão de pessoas. Esse novo programa foi denominado Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) e objetivou intensificar a aplicação da GPC na MB.

Assim, o PROPES foi implantado com o propósito de aprimorar a gestão de pessoal da Marinha, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB e, quando aplicável, as modernas técnicas da Gestão de Pessoas por Competências e da Gestão por Processos, para se obter “a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo”, sendo este o produto final desejado. Além disso, evidencia-se um destaque para a meritocracia na implantação desse programa. Adicionalmente, esse programa contribuiu para o atendimento das exigências de uma gestão eficaz e eficiente perante a sociedade brasileira.

⁵⁵ Cf. glossário.



Fonte: Marinha do Brasil.

A significativa experiência deste autor ao longo de quatro anos no Comando do 3º Distrito Naval, de 2014 a 2017, serviu de base para a observação de exemplos práticos das diferentes atividades desenvolvidas e comportamentos de Oficiais temporários, seus chefes diretos, além dos Comandantes e Imediatos desses Oficiais. Neste contexto, a vivência como Comandante do Grupamento de Patrulha Naval do Nordeste (ComGptPatNavNE), quando recepcionou e liderou três jovens Oficiais RM2 em sua OM, recém-incorporados à MB; posteriormente como Imediato da Base Naval de Natal, serviu com mais de vinte Oficiais temporários, guiando-os diuturnamente e, finalmente, como Chefe do Estado-Maior do Com3ºDN, pôde vivenciar a completude das informações sobre os militares temporários daquele Distrito Naval, seja no exercício do cargo em si, seja como Presidente da Comissão de Promoção Regional (CPR). Nas CPR participou de várias reuniões onde foram discutidos aspectos de cada um dos militares examinados, tais como inspeção de saúde, comportamento e conceito⁵⁶ (avaliação), para apreciação sobre a elegibilidade para permanência, promoção ou desligamento do Oficial RM2 do Serviço Ativo da Marinha.

Considerando particularmente o aprendizado deste autor no Com3ºDN, observa-se com clareza que as sugestões apresentadas para o problema analisado neste trabalho podem se estender para os demais Distritos Navais, no que tange à Gestão de Pessoas por

⁵⁶ Na Marinha do Brasil o consagrado termo “conceito” é utilizado de forma equivalente e acepção da palavra “avaliação” da Gestão de Pessoas por Competências.

Competências. Isso ocorre porque o processo de seleção, formação, organização, preparo e emprego dos Oficiais RM2 é unificado para as OM da Marinha em todo Brasil. Ainda que a cultura organizacional sofra influências de diferentes culturas regionais, a depender da cidade onde se encontra a OM considerada; por ser fortemente compartilhada, a mudança na cultura organizacional da Marinha, nos aspectos de liderança, hierarquia e disciplina, é pouco expressiva. Essa última consideração foi percebida pelo autor em sua passagem por Organizações da MB nas cidades do Rio de Janeiro, Salvador, Belém, Brasília e Natal.

Por outro lado, não significa que o problema ora estudado se repita em todos os Distritos Navais, mas, caso ocorram, poderão ser analisados de forma análoga a indicada nesta pesquisa.

Os Oficiais temporários, por vezes jovens e inexperientes, são inseridos em um ambiente militar naval repleto de tradições e uma cultura organizacional forte e singular dos homens do mar. Todavia, os Oficiais RM2 trazem consigo diferentes expectativas e visões de mundo para dentro da Marinha. Assim, é preciso equacionar a questão de como conciliar os interesses pessoais desses novos Oficiais com os interesses institucionais da MB, de forma a motivar esses novos integrantes e capacitá-los a entender suas responsabilidades como Oficiais e conduzir adequadamente seus subordinados. Convém lembrar que muitos desses subordinados possuem elevada experiência profissional naval, alguns deles com quase trinta anos de serviço à Marinha.

Uma das maneiras de conciliar esses interesses é obtida por meio do entendimento da forma de pensar e agir das novas gerações, que nasceram na Era do Conhecimento e cresceram na Era das Conexões⁵⁷, particularmente a geração Y, da qual fazem parte a grande maioria⁵⁸ dos Oficiais temporários da atualidade, como já exposto amiúde no capítulo dois.

⁵⁷ Oliveira (2010) estabelece a Era do Conhecimento de 1970 a 2000 e a partir do ano 2000 inicia-se a Era das Conexões, de onde emerge fortemente toda a tecnologia proporcionada pela inovação e crescimento dos meios

A GPC, por sua vez, pode auxiliar neste intento por meio da disponibilização de ferramentas que promovam uma associação sinérgica dos conhecimentos e habilidades captados por meio de processo seletivo; com as atitudes desenvolvidas pelos *millennials*, por estímulo de seus líderes, o que provocará uma resultante que contribuirá para que a MB atinja seus objetivos organizacionais.

Apesar das preocupações com a presença crescente de Oficiais temporários da geração Y nas fileiras da MB, o que pode suscitar, conforme o caso, a necessidade de transformação de determinados processos ou condutas atinentes a esses Oficiais, a admissão desses integrantes solucionou hiatos até então existentes na MB e, mais do que isso, agregou valores à instituição por ter inserido saberes acadêmicos de diferentes áreas do conhecimento ao cotidiano das OM. Por conseguinte, esporádicos problemas observados em nada comprometem os ganhos advindos com a chegada desses militares.

Tanto é assim que este autor percebeu, durante o exercício de suas funções, uma contínua demanda das OM por um número cada vez maior de Oficiais temporários e, a despeito de existir documentação, em uma primeira análise, com abrangência suficiente e adequada sobre a seleção, preparo e emprego dos Oficiais temporários; contraditoriamente, ouviu reclamações iteradas sobre desempenho aquém das expectativas de alguns desses Oficiais. Este fato é de certa forma paradoxal, uma vez que os processos seletivos aplicados são bastante criteriosos e exigentes.

Portanto, observa-se a relevância do cumprimento das “Normas para prestação do Serviço Militar pelos militares da reserva da Marinha” (BRASIL, 2009) pelas OM detentoras de Oficiais temporários. Ressalta-se a regra que trata de “dispensar especial atenção ao complemento da formação militar naval auferida nos órgãos de formação” e a que orienta a

de comunicação, sobretudo da telefonia e internet. Nesta Era as pessoas têm uma enorme gama de meios de conexão, que permitem acesso a volumes extraordinários de informação.

⁵⁸ Cf. capítulo dois deste trabalho, p. 11.

“identificar os militares não vocacionados, a fim de evitar a permanência na Força, sugerindo a sua dispensa por ocasião das prorrogações, engajamentos ou reengajamentos.” Ou seja, aqueles que não se adaptarem as exigências necessárias para o exercício de suas funções na MB ou aos valores praticados na instituição, mesmo após serem instruídos e alertados sobre sua conduta inadequada, deverão ser dispensados ao final do período de seu serviço militar, de forma a propiciar que outros cidadãos brasileiros, vocacionados para a atividade militar-naval, tenham a oportunidade de agregar valor à Marinha do Brasil.

Cumprido destacar que, além dos Comandos de Distritos Navais e das OM detentoras de Oficiais temporários, também estão envolvidas no processo do Serviço Militar desses Oficiais, a DGPM, a DPMM e a DEEnsM⁵⁹.

Dessas OM, a DGPM é o Órgão de Direção Setorial da Marinha da parte de pessoal. Seu Diretor, Almirante de Esquadra Nazareth, em 25 de maio do corrente ano, realizou uma palestra na EGN, onde apresentou importantes e atualizadas considerações sobre Força de Trabalho e Gestão de Pessoal na MB, das quais destacam-se: a redução da Força de Trabalho existente, já em curso na Marinha; o aumento da participação de militares temporários na Força de Trabalho na MB, aí incluídos os Oficiais RM2; o crescimento da participação de militares temporários no efetivo da Marinha de 5,7% em 2007 para 17,8% em 2017 e com projeção de elevação de participação para 30% em 2032; a meritocracia como peça fundamental para incentivar os militares e dar credibilidade ao desenvolvimento das ações a serem executadas no Setor de Pessoal; a importância da avaliação justa e imparcial, de forma a diferenciar os militares e promover a efetiva meritocracia; e a necessidade do PROPES contar com o apoio dos chefes navais para seu sucesso.

⁵⁹ Diretoria de Ensino da Marinha.

Confrontando as análises da personalidade e comportamentos da geração Y e dos conceitos da GPC, realizadas nos capítulos anteriores, com as declarações do DGPM, pode-se deduzir algumas conclusões:

a) Ao passo em que se encontra em curso uma redução da FT da Marinha, ocorre um aumento do número de Oficiais temporários, de tal sorte que se estima um crescimento proporcional de 5,7% em 2007, para 30% em 2032, da participação de militares temporários no efetivo da Marinha. Esta mudança de perfil no contingente da MB ocasionará em sua cultura organizacional uma pressão com tendência a transição dos atuais valores e costumes em direção aos valores inerentes aos *millennials* (90% dos Oficiais RM2);

b) A meritocracia desponta como um critério prioritário a ser observado para incentivar o melhor desempenho dos militares e para dar maior credibilidade ao Setor de Pessoal. Para tal, ganha magnitude a necessidade de uma avaliação justa e imparcial, de forma permitir a diferenciação dos militares e promover a efetiva meritocracia. Neste tópico, avulta de relevância adaptar os processos de avaliação ora existentes aos disponíveis na teoria da GPC, o que deve ocorrer em paralelo a uma extenuante e onerosa, mas necessária, campanha de sensibilização e treinamento do pessoal da Marinha. Ressalta-se ainda que essa alteração no processo avaliativo representará uma mudança na cultura organizacional, o que amplifica a dificuldade de implementação e o tempo necessário para consolidação desse projeto, considerando a forte cultura organizacional da MB;

c) Todas estas mudanças necessitam do comprometimento dos líderes navais para serem bem-sucedidas.

5 CONCLUSÃO

Em consulta ao ANEMAR 2016 verifica-se que 90,5% dos Oficiais temporários da Marinha do Brasil são integrantes da geração Y. Também se constata que coexistem no SAM três gerações: “*Baby Boomers*”, “X” e “Y”. Dada a velocidade cada vez maior das mudanças comportamentais pelas quais as pessoas estão passando, ocorrem diferenças expressivas que provocam alguns “conflitos de gerações”. Esse fenômeno não ocorre apenas na MB, mas também nas diferentes organizações públicas e privadas.

Em consequência de uma decisão estratégica da Marinha, a proporção de Oficiais RM2 tem crescido significativamente em relação aos de carreira, de tal sorte que se estima um crescimento proporcional da participação de militares temporários no efetivo da MB de 5,7% em 2007 para 30% em 2032, o que pode gerar uma tendência de mudança na cultura organizacional das OM onde isso ocorrer de modo mais acentuado.

A geração Y possui alguns traços de personalidade característicos que nem sempre estão alinhados à cultura e aos valores praticados na Marinha, tais como: ausência de premissas a respeito das hierarquias estabelecidas, necessidade de constante reconhecimento, utilização de padrões informais e flexíveis no relacionamento, autopercepção de um ser especial e superdotado, dificuldade em aceitar limites, impulsividade e questionamento constante. Quando a proporção de Oficiais temporários é pequena em relação aos Oficiais de carreira, a diminuta formação militar naval dos RM2 auferida nos órgãos de formação é compensada pela complementação nas OM onde passam a servir. Todavia, nos casos onde a proporção de Oficiais RM2 é maior que os de carreira, por exemplo, isso pode representar um impacto negativo nos aspectos da liderança ou mesmo da hierarquia e disciplina militares.

Particularmente nesse último cenário, os chefes navais dos Oficiais RM2 são submetidos a estímulos de mudanças comportamentais ao lidar com os *millennials*. Assim,

existe a expectativa da ocorrência de alterações comportamentais nos militares mais antigos, da negação ao comprometimento, que permitam uma melhor compreensão do que querem os *millennials* e do que entendem como valor.

Desse modo, as mudanças comportamentais das gerações mais antigas, aliadas a uma correta comunicação com os Oficiais temporários avultam de importância para entender a cultura e refletir os valores e crenças dessa geração Y e para adquirir os conhecimentos necessários para um convívio salutar.

Consequentemente, fica mais fácil desenvolver habilidades para liderar e motivar os Oficiais temporários, prevenindo os indesejáveis conflitos de gerações e desenvolvendo ações que induzam esses jovens a darem o melhor de si e gerarem maior valor para a Marinha, por meio do aprimoramento da gestão desses militares.

Em contrapartida, esses Oficiais temporários, por vezes jovens e inexperientes, quando inseridos no ambiente militar naval, repleto de tradições e com uma cultura organizacional forte e singular dos homens do mar, devem se esforçar para compreender e praticar os valores e costumes aprendidos.

As organizações devem considerar modificações na forma da transmissão de valores à geração Y. Nesse intuito, os líderes podem reconhecer os pontos positivos e as pequenas conquistas dos *millennials*, incentivar o trabalho em conjunto na busca de soluções ou explicar de forma pormenorizada os limites e ordens emanadas.

Não se trata do líder naval ser condescendente ou atender as vontades do subordinado, mas entender a forma de pensar e agir desses jovens, como consequência da falta de limites e carência de valores que experimentaram em seu desenvolvimento. É preciso, sobretudo, que líderes da Marinha sirvam de exemplo aos *millennials*, por meio da prática diuturna dos valores expressos no Estatuto dos Militares.

Em face da forte cultura organizacional da MB, será necessário um longo tempo de preparação das tripulações para a consolidação das mudanças comportamentais requeridas para o exercício da liderança nessa Era das Conexões. Essas transformações devem ocorrer auxiliadas por mecanismos de divulgação desses conhecimentos para o público interno, seja por inclusão de módulos específicos nas escolas de formação, nos cursos de carreira ou expeditos, por meio da publicação de notas em BONO ou outros documentos de circulação interna.

A gestão de pessoas por competências, por sua vez, pode auxiliar na condução dos Oficiais temporários por intermédio da disponibilização de ferramentas que promovam uma associação sinérgica dos conhecimentos e habilidades captados pelo processo seletivo com as atitudes desenvolvidas pelos *millennials*, por estímulo de seus líderes. Esta sinergia provocará uma resultante que contribuirá para que a MB atinja seus objetivos organizacionais.

O fato de o Oficial RM2 ter vínculo precário com a Marinha induz o militar a se preparar para exercer outra atividade ao sair da MB. Sob a ótica da GPC, é salutar incentivar esses militares temporários a construam seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Como exemplo, podem ser realizados cursos ou treinamentos que agreguem valor à OM e ao militar, quando ainda no Serviço Ativo. Dessa forma, ao encorajar e dar acesso ao seu desenvolvimento profissional, espera-se um incremento na agregação de valor ao patrimônio da Marinha, por conta da maior entrega que o Oficial RM2 passará a disponibilizar, quando devidamente motivado.

Como ação preventiva para se evitar desempenhos insatisfatórios de Oficiais temporários, a GPC evidencia a importância de haver um processo de seleção que consiga compatibilizar a trajetória de carreira necessária para o exercício da função na OM com a vaga especificada no Aviso de Convocação dos Oficiais RM2. Ademais, os Oficiais temporários devem ser mantidos na mesma trajetória de carreira no período que

permanecerem no SAM, devido ao pouco tempo que podem servir na Força, dada a mudança de trajetória ser um processo traumático e que tende a comprometer o bom andamento do serviço.

Para a correta determinação da trajetória de carreira inerente ao cargo e sua definição no Aviso de Convocação é fundamental a participação de pessoas com saberes específicos nesta área de conhecimento. De forma análoga, são necessárias pessoas preparadas para orientar o setor de pessoal das OM sobre a correta distribuição interna dos militares temporários.

Também no processo de seleção e na formação, a GPC recomenda uma observação contínua e detalhada das competências comportamentais dos candidatos desde o início. Dessa forma, torna-se possível identificar alguma incompatibilidade do militar temporário com os desafios castrenses. Assim, propõe-se uma mudança nesse processo para que essas informações sejam registradas e transmitidas à Organização Militar onde servirá esse militar RM2. Por conseguinte, seus chefes terão condições de acompanhá-lo com a devida atenção para promover uma avaliação ajustada ao contexto. Para a tarefa de observar os RM2 recém-incorporados à MB, deverá haver um colaborador adequadamente treinado para atuar de forma profissional e distanciado das subjetividades próprias das relações interpessoais.

Ocorrem situações em que a maioria dos Oficiais temporários de uma OM são avaliados com graus máximos ou notas elevadas, o que não retrata a realidade vivida a bordo em alguns casos. Essa situação causa malefícios à MB e um dos mais evidentes é a permanência por mais um ano em serviço do Oficial RM2 que não se adaptou adequadamente ao regime militar.

Para evitar essa adversidade, a GPC indica a inclusão de avaliações de outras pessoas para analisar se o Oficial temporário em apreciação é elegível para permanência,

promoção ou desligamento do Serviço Ativo da Marinha. Nesse sentido, de forma análoga ao emprego da Folha de Avaliação Complementar para os Oficiais de carreira, pode-se estabelecer uma sistemática similar na região de atuação do Oficial temporário, o que formará um quadro de notas de múltiplas fontes para servir de subsídio adicional à CPR de cada Distrito Naval. Dessa forma, cria-se uma oportunidade de aperfeiçoamento da qualidade da avaliação.

Ainda para evitar um acúmulo de notas indevidamente elevadas, a GPC recomenda que, além da avaliação das competências técnicas, sejam mensuradas as competências comportamentais, que são subjetivas. Para auxiliar nessa tarefa, deve ser utilizada uma escala de avaliação que indique a frequência com a qual a pessoa apresenta o comportamento descrito. Como apresentado no capítulo três é recomendável a utilização de uma ferramenta de avaliação que tenha a vantagem de auxiliar a reduzir a subjetividade e de inibir a atribuição de notas acima da média para todos os avaliados, como a Avaliação por Distribuição Forçada.

Releva destacar a disseminação deste abrangente repertório de conceitos da GPC, principalmente aos Oficiais ocupantes dos cargos responsáveis pela gestão, distribuição e avaliação dos Oficiais temporários, sobretudo os Comandantes, Imediatos e os Encarregados dos Setores de Pessoal, que ocupam funções protagonistas no processo. Esses militares devem ser preparados para compreender com a profundidade adequada os ensinamentos da GPC, para que possam atuar de forma a obter o melhor rendimento dos Oficiais temporários em suas OM.

Pelos fatos expostos, observa-se que com a decisão estratégica de aumentar significativamente o número proporcional de Oficiais temporários, surgem riscos associados de impactos negativos na cultura organizacional da Marinha. Esses riscos advêm da rápida formação e do jeito de pensar e agir dos *millennials*. Para mitigar esse inconveniente é

essencial preparar os gestores da Marinha para que saibam identificar e lidar com esse cenário, caso ocorra.

Dada a imposição de ter que haver uma harmonia entre a cultura organizacional e a estratégia da organização, esse aumento do número de Oficiais RM2 faz crescer a relevância de se avaliar a necessidade de mudança de pequenas nuances da cultura organizacional da Marinha, de forma que os *Baby Boomers* e os “X” possam compreender e se adaptar aos desafios de liderar a geração Y, utilizando-se dos principais conceitos da GPC. Ademais, esse aprendizado contribuirá para mitigar os conflitos de gerações na MB.

Dessa forma, ganha destaque a relevância das OM detentoras de Oficiais temporários dispensarem maior atenção para complementar a instrução militar naval auferida nos órgãos de formação e para identificar os militares não vocacionados, de modo a evitar sua permanência na Força, ao sugerir à CPR sua dispensa por ocasião das prorrogações, engajamentos ou reengajamentos.

Adicionalmente, é preciso atenção ao longo de todo o processo de transformação comportamental das gerações mais antigas, para a rigorosa preservação dos princípios da hierarquia e disciplina, basilares a quaisquer das Forças Singulares.

Para finalizar, a Marinha não deve abrir mão de seus valores, mas é oportuno detectar e entender as mudanças conjunturais da sociedade para realizar as transformações necessárias em seus processos, de forma a inspirar a atual geração e as vindouras e delas colher o melhor desempenho em prol da consolidação de uma Marinha que navegue em rumos seguros ao encontro de sua visão de futuro.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Memorando n. 02/2014, de 31 de março de 2014. Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil: Orientações para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências no PROPES. 2014b.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Memorando n. 04/2018, de 3 de abril de 2018. Gestão de Pessoal da Marinha: Implementação das Tabelas Mestras da Força de Trabalho (TMFT). 2018a.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Ofício n. 10-85/2018, de 11 de maio de 2018 ao Diretor do Pessoal Militar da Marinha *et al.* Término da fase básica do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), desmobilização do seu Grupo Executivo e Relatório final do Grupo Executivo do PROPES. 2018b.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Portaria n. 62/2015, de 15 de julho de 2015. Aprova o Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho. 2015b.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Portaria n. 26/2017, de 16 de março de 2017. Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho. 2017c.

_____. Estado-Maior da Armada. *EMA-300* – Plano Estratégico da Marinha, 2017d.

_____. Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias Geral, n. 316/2014, de 30 de abril de 2014. Divulga que o Almirantado aprovou ações no Setor do Pessoal para a implantação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES). 2014c.

_____. Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias Geral, n. 081/2015, de 2 de fevereiro de 2015. Divulga o Sistema de Avaliação de Oficiais e Praças RM2. 2015c.

_____. Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias Especial Geral, n. 066/2017, de 25 de janeiro de 2017. Divulga a Determinação de Necessidades de Pessoal. 2017e.

_____. Marinha do Brasil. Boletim de Ordens e Notícias Geral, n. 227/2017, de 21 de março de 2017. Divulga a publicação da 3ª Edição do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT). 2017f.

_____. Marinha do Brasil. Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM). Rio de Janeiro, 2007.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia para Gestão da Capacitação por Competências*, 2013. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gestao-da-capacitacao-por-competencias>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

_____. Presidência da República. Decreto n. 95.480, de 13 de dezembro de 1987 e suas posteriores alterações. Ordenança Geral para o Serviço da Armada. Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D95480.htm#anexo>. Acesso em: 31 mar. 2018.

_____. Presidência da República. Lei n. 6.880 de 9 dezembro de 1980 e suas posteriores alterações. Estatuto dos Militares. Títulos I e II. Brasília, 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm>. Acesso em: 31 mar. 2018.

_____. Presidência da República. Decreto n. 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 n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 31 mar. 2018.

BEZERRA, Juliana. *Geração Y*. Desenvolvido por Toda Matéria, 2018. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/geracao-y/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília: ENAP, 2016. 104 p. (Cadernos, 45). Disponível em: <http://www.ena.gov.br/documents/52930/707328/160704_caderno_45.pdf/7e04bcff-013b-4201-bf8a-c806da13ddd3>. Acesso em: 07 abr. 2018. ISSN 0104-7078.

CORREIA, Sergio Feltrin. A integridade das Forças Armadas: hierarquia e disciplina e a utilização da via judicial. *Revista Justiça & Cidadania*, Rio de Janeiro, n. 26, Set. 2002. Disponível em: <<http://www.editorajc.com.br/a-integridade-das-forcas-armadas-hierarquia-e-disciplina-e-a-utilizacao-da-via-judicial/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

CLOSS, Daniéli. *Cultura Organizacional: Tudo o que você precisa saber para transformar a da sua empresa*. Desenvolvido por Progiac, 2017. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

DELGADO, Archimedes Francisco. Competências do Líder Contemporâneo. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 136, n. 10/12, 2016. Disponível em: <http://www.revistamaritima.com.br/sites/default/files/rmb_4-2016_web.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

_____. A Liderança e a Ética Militar. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v. 138, n. 07/09, 2017.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 526 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>>. Acesso em: 07 abr. 2018. ISBN 9788522484485.

DUTRA, Joel Souza. Liderança: papéis e responsabilidades [Diálogos sobre Gestão de Pessoas]. Biblioteca Egap, 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hvLOQIB5v3w&index=2&list=PLPccGCcow5C24o-jWp2Nv0vFevT9ig1cn>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

_____. *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 343 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 abr. 2018.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

JUNIOR, Ivan Jacomassi. *Conflitos de gerações no ambiente de trabalho*. Desenvolvido por Revista Melhor – Gestão de Pessoas, 2017. Publicação oficial da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil), leva aos profissionais de recursos humanos informações de qualidade, capaz de antecipar as principais tendências da área. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/conflitos-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

LEME, Rogerio. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados e Treinamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 224 p.

MELLO, Marcela Xavier Tereza de. *O conflito das gerações no ambiente organizacional*. Desenvolvido por RH.com.br, 2015. Formado por profissionais de Recursos Humanos e consultores especializados na área, que repassam suas experiências através de artigos para oferecer um conteúdo de qualidade. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/9659/o-conflito-das-geracoes-no-ambiente-organizacional.html>. Acesso em: 14 jul. 2018.

NAZARETH, Celso Luiz. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. In: Curso de Política e Estratégia Marítimas, 2018, Rio de Janeiro. Palestra... Rio de Janeiro: EGN, 2018. p. 2-20.

NEOTRIAD. Geração Y: aprenda a superar os desafios desta liderança. Desenvolvido por Equipe Neotriad.com, 2016. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/geracao-y-aprenda-a-superar-os-desafios-desta-lideranca/>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

NEWSTROM, John W. *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*. 5. ed. São Paulo: Integrare editora, 2010. 152 p.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 abr. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/602675/livro_gestao_competencias.pdf/a37497e6-0f14-4de9-87d0-6861d92cafb4>. Acesso em: 07 abr. 2018. ISBN 85-256-0046-6.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por Competências: Uma Perspectiva Para Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 144 p.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. Modelo de Avaliação de Desempenho: *Qual o Melhor Para Sua Empresa?* Desenvolvido por Blog do Software Avaliação, 2018. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/modelo-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ANEMAR - Anuário Estatístico da Marinha
- BONO - Boletim de Ordens e Notícias da Marinha do Brasil
- CEM - Chefe do Estado-Maior
- C-EMOS - Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores de Escola de Guerra Naval
- CIAW - Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
- Com3ºDN - Comando do 3º Distrito Naval
- C-PEM - Curso de Política e Estratégia Marítimas de Escola de Guerra Naval
- CPR - Comissão de Promoção Regional
- CRFB/1988 - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
- DGPM - Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
- DPMM - Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
- DEnsM - Diretoria de Ensino da Marinha
- EN - Escola Naval
- extra-MB - Externo à Marinha do Brasil
- FAC - Folha de Avaliação Complementar
- GEPROPES - Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil
- GGCC - Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal
- ICC - Instruções Complementares de Convocação
- MB - Marinha do Brasil
- MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- OGSA - Ordenança Geral para o Serviço da Armada
- OM - Organizações Militares
- PGC - Plano Geral de Convocação

PNDP - Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional

PROPES - Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil

RM1 - Reserva militar de 1ª classe

RM2 - Reserva militar de 2ª classe

SAM - Serviço Ativo da Marinha

SM - Serviço Militar (engloba o SMI e o SMV)

SMI - Serviço Militar Inicial (tem caráter obrigatório)

SMV - Serviço Militar Voluntário

GLOSSÁRIO

Este Glossário foi extraído fundamentalmente da Circular nº 1/2015 da Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, que trata da Gestão do Pessoal da Marinha. Esses termos foram consolidados com o propósito de definir a terminologia básica utilizada no Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES), visando a padronização do entendimento das expressões empregadas no Programa de Gestão de Pessoal (PROPE).

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.

BONO - Boletim de Ordens e Notícias da Marinha do Brasil. Documento emitido nos dias úteis com ordens e informações de caráter geral para todos os militares e civis da instituição.

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.

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)

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

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. (Estatuto dos Militares, cap. IV, 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).

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

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.

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.

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 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 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.

ANEXO A

Oficiais do Serviço Ativo da Marinha por posto, corpo e quadro

Setor Pessoal

1 - Pessoal

1.4 - Oficiais na ativa, segundo posto, corpo e quadro - 2016

CORPO E QUADRO	AE	VA	CA	CMG	CF	CC	CT	1º TEN	2º TEN	TOTAL
<u>TOTAL</u>										
CA	9	22	43	284	430	521	597	380	251	2.537
CA-QC	-	-	-	-	-	-	51	161	63	275
CA-QS	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
EN	-	2	7	33	90	87	351	273	-	843
CIM	-	2	9	66	130	163	149	86	56	661
CIM-QC	-	-	-	-	-	-	111	139	98	348
CFN	1	3	10	73	136	152	155	93	66	689
QC-FN	-	-	-	-	-	-	13	50	49	112
CAM-AFN	-	-	-	-	-	-	53	57	47	157
CSM-Md	-	1	6	37	126	136	186	220	-	712
CSM-CD	-	-	-	18	45	80	103	84	-	330
CSM-S	-	-	-	9	60	62	135	86	-	352
CAM-T	-	-	-	48	169	378	254	227	-	1.076
CAM-CN	-	-	-	2	2	9	19	20	-	52
CAM-AA	-	-	-	-	-	-	140	170	104	414
CORM Md	-	-	-	-	-	-	-	255	324	579
CORM CD	-	-	-	-	-	-	-	268	18	286
CORM S	-	-	-	-	-	-	-	671	7	678
CORM EN	-	-	-	-	-	-	-	431	1	432
CORM T	-	-	-	-	-	-	-	1.089	19	1.108
TOTAL	13	30	75	570	1.188	1.588	2.317	4.760	1.103	11.644
<u>FEMININO</u>										
EN	-	-	-	4	10	9	42	34	-	99
CIM	-	-	-	-	3	32	7	-	-	42
CIM-QC	-	-	-	-	-	-	39	58	49	146
CSM-Md	-	-	1	2	74	78	105	104	-	364
CSM-CD	-	-	-	-	24	51	73	60	-	208
CSM-S	-	-	-	2	50	47	106	65	-	270
CAM-T	-	-	-	25	53	164	133	112	-	487
CAM-AA	-	-	-	-	-	-	13	9	6	28
CAM-AFN	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
CORM Md	-	-	-	-	-	-	-	72	50	122
CORM CD	-	-	-	-	-	-	-	202	15	217
CORM S	-	-	-	-	-	-	-	563	5	568
CORM EN	-	-	-	-	-	-	-	156	-	156
CORM T	-	-	-	-	-	-	-	755	13	768
TOTAL	-	-	1	33	214	381	518	2.190	140	3.477

Fontes: DPMM e CPesFN

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha 2016, p. 7.

ANEXO B

Oficiais do Serviço Ativo da Marinha por corpo/quadro, sexo e faixa etária

Setor Pessoal

1 - Pessoal

1.17 - Distribuição dos Oficiais na ativa por corpo/quadro, sexo e faixa etária - 2016

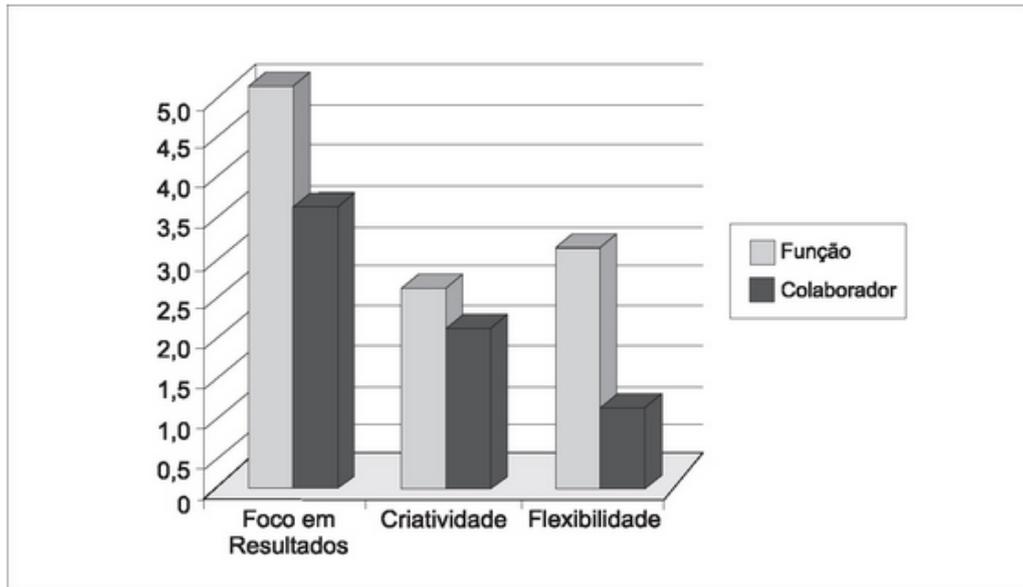
(conclusão)

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	CSM-S	CAM-AA	CAM-AFN	CAM-CN	CAM-T	CORM-Md	CORM-CD	CORM-S	CORM-EN	CORM-T	TOTAL
<u>TOTAL</u>											
15 a 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 a 24	-	-	-	-	1	45	-	1	1	3	237
25 a 29	17	-	1	-	53	337	46	50	84	102	2.272
30 a 34	88	-	3	2	173	124	122	277	183	424	2.991
35 a 39	109	105	41	13	223	56	99	275	125	435	2.620
40 a 44	72	196	65	18	177	17	19	72	38	144	1.856
45 a 49	45	106	47	9	300	-	-	3	1	-	1.150
50 a 54	21	7	-	5	136	-	-	-	-	-	429
55 a 59	-	-	-	4	12	-	-	-	-	-	73
60 a 64	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	11
65 a 69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
TOTAL	352	414	157	52	1.076	579	286	678	432	1.108	11.644
<u>FEMININO</u>											
15 a 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 a 24	-	-	-	-	1	1	-	1	1	1	9
25 a 29	12	-	-	-	34	56	35	45	29	73	438
30 a 34	71	-	1	-	95	38	94	239	74	299	1.165
35 a 39	84	2	1	-	117	20	73	222	40	294	1.055
40 a 44	59	15	-	-	107	7	15	60	11	101	523
45 a 49	31	11	-	-	92	-	-	1	1	-	210
50 a 54	13	-	-	-	39	-	-	-	-	-	72
55 a 59	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4
60 a 64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
65 a 69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	270	28	2	-	487	122	217	568	156	768	3.477

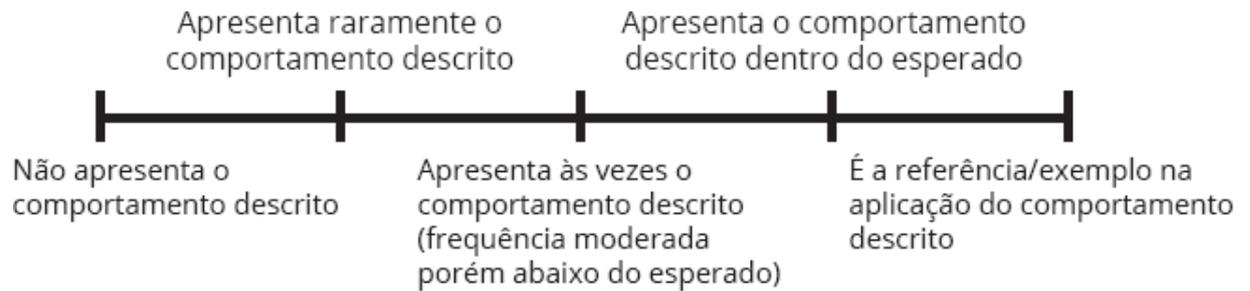
Fontes: DPMM e CPesFN

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha 2016, p. 26.

ANEXO C

GAP da função versus colaborador

Fonte: LEME, 2015, p. 3.

ANEXO D**Escala de avaliação de comportamento de acordo com a frequência com a qual a pessoa apresenta o comportamento descrito**

Fonte: DUTRA, 2017, p. 130.

ANEXO E

Tabela de identificação da frequência com que o avaliado demonstra cada comportamento

Avaliação Comportamental						
Avaliado: Elsimar Gonçalves						
Avaliador: Daniel Rigonato						
Instruções: Analise cada situação apresentada abaixo e marque com um X a coluna que melhor identifica a frequência com que o avaliado apresenta seus comportamentos						
Situação	Todas as vezes	Muitas vezes	Com frequência	Poucas vezes	Raramente	Nunca
Cria estratégias que conquistem o cliente?			X			
Traz ideias para desenvolver os produtos já existentes?		X				
Traz soluções criativas para os problemas que parecem difícil de resolver?		X				
Apresenta alternativas para melhor aproveitar os recursos orçamentários?	X					
Busca alternativas de procedimento para as limitações técnicas do produto?				X		
Traz soluções quando faltam recursos para um projeto?		X				
...

Fonte: LEME, 2015, p. 98.

ANEXO F**Comparação da Escala de avaliação de percentual com o nível do indicador de competências**

Fonte: LEME, 2015, p. 99.

ANEXO G

Avaliações dos Oficiais RM2 do Comando do 3º Distrito Naval no ano de 2017

Conceito atribuído ao Oficial	Quantidade de avaliados por Estado					Total de avaliados por conceito	Percentual
	Ceará	Rio Grande do Norte	Paraíba	Pernambuco	Alagoas		
≤ 5	0	0	0	0	0	0	0,0%
6	0	0	0	0	0	0	0,0%
7	1	2	0	3	0	6	2,2%
8	6	25	0	8	0	39	14,6%
9	31	69	1	43	0	144	53,7%
10	11	32	6	20	10	79	29,5%
Total de avaliados por Estado	49	128	7	74	10	268	100,0%

Fonte: Com3ºDN

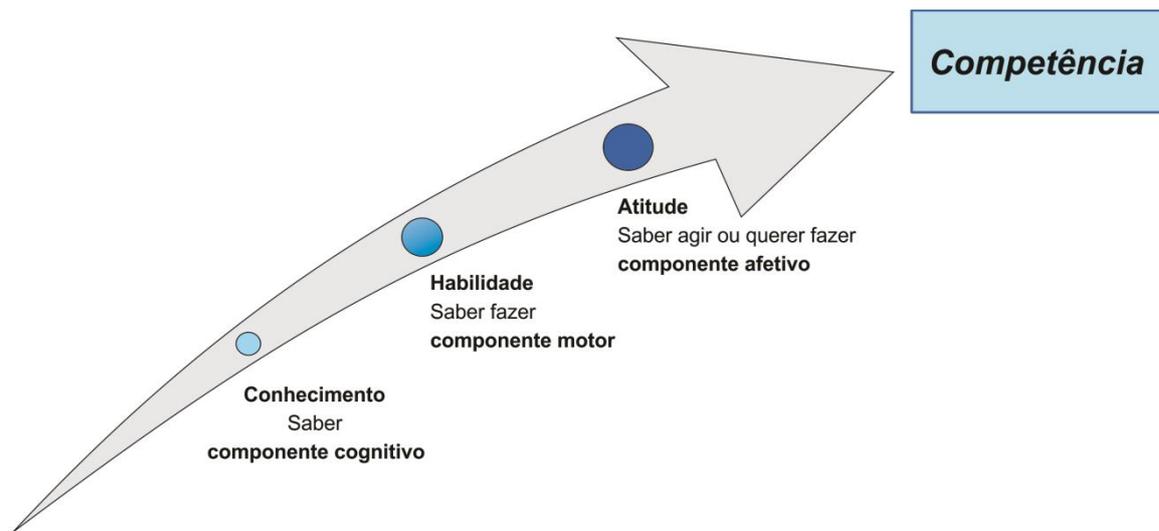
ANEXO H

Tabela de empresas estudadas no período de 1991 a 2016

Origem do capital							
Tipos	Privada Nacional	Privada Multinacional	Pública Indireta	Pública Direta	Fundações		Total
Quant.	342	93	39	28	6		508
%	67%	18%	8%	6%	1%		100%
Setor de atividade							
Tipos	Indústria	Insumos Básicos	Telefonia	Bancos	Varejo	Serviços	Total
Quant.	382	27	13	9	3	74	508
%	75%	5%	3%	2%	1%	14%	100%
Quantidade de funcionários							
Tipos	Até 100	De 100 a 500	De 500 a 1.000	De 1.000 a 3.000	Acima de 3.000		Total
Quant.	5	34	61	57	351		508
%	1%	7%	12%	11%	69%		100%

Fonte: DUTRA, 2017, p. 172.

ANEXO I

**Elementos constitutivos da competência na Administração Pública Federal:
conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)**

Fonte: Guia da Gestão para Capacitação por Competências (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), 2013, p. 13.