



FELIPE DA SILVA MAGALHÃES

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA
FUNDAMENTADA EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Denize Athaide Dutra da Costa

Coordenadora Acadêmica Executiva

José Tenório Barreto Junior

Orientador

Rio de Janeiro – RJ

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE RECURSOS HUMANOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Implementação de uma ferramenta fundamentada em gestão por competências,

elaborado por Felipe da Silva Magalhães e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Rio de Janeiro, ____ de outubro de 2019.

Denize Athaide Dutra da Costa

Coordenadora Acadêmica Executiva

José Tenório Barreto Junior

Orientador

DECLARAÇÃO

A Marinha do Brasil, representada neste documento pelo Sr. Vice-Almirante Sergio Fernando de Amaral Chaves Junior, Diretor do Pessoal Militar da Marinha, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Implementação de uma ferramenta fundamentada em gestão por competências”, realizado pelo aluno Felipe da Silva Magalhães, do curso de MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Rio de Janeiro, 12 de agosto de 2019.

SERGIO FERNANDO DE AMARAL CHAVES JUNIOR

Vice-Almirante

Diretor do Pessoal Militar da Marinha

Marinha do Brasil

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Felipe da Silva Magalhães, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Turma GEERH8-Botafogo do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada FGV-Rio de Janeiro, no período de 24/05/2018 a 08/08/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Implementação de uma ferramenta fundamentada em gestão por competências é autêntico e original.

Rio de Janeiro, 08 de outubro de 2019.

Felipe da Silva Magalhães

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pois, sem Ele, não seria possível nem minha inscrição para realização deste curso. Às mulheres da minha vida, minha mãe e minha noiva, que me apoiaram sempre, mesmo diante das minhas ausências por conta do MBA e compartilharam comigo os momentos de desenvolvimento contínuo, tanto na esfera do conhecimento, como no tocante ao crescimento do indivíduo em sua integralidade, me auxiliando a entender as circunstâncias da vida e dando todas as condições para seguir me aprimorando.

Agradecimentos

Agradeço ao Vice-Almirante Chaves, Diretor da Organização Militar a qual eu sirvo, ao Capitão de Mar e Guerra Vinicius, Chefe do Departamento de Planejamento, à Professora Vera e ao Professor Tenório, todos impulsionadores do meu desenvolvimento profissional. Aos amigos, com quem divido os desafios do trabalho diariamente, pelo envolvimento na pesquisa realizada e contribuição com suas percepções e experiências.

Resumo

O presente trabalho visa a esclarecer todos os desafios apresentados na implementação de uma nova ferramenta de gestão de pessoas na Marinha do Brasil (MB): a Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT). A TMFT constitui-se em uma matriz de competências que comporta todos os cargos considerados necessários para o fiel cumprimento da missão da MB. Atualmente, a nova ferramenta, encontra-se em fase de ajustes, isto é, em preparação para sua plena utilização. Buscando melhor visualização dos caminhos mais assertivos a serem trilhados daqui pra frente, foi aplicada uma pesquisa de campo na própria Instituição, cujo público-alvo foram os principais desenvolvedores da ferramenta, que trabalham até o presente momento para sua evolução. A referida pesquisa consistiu em um questionário contendo itens relativos à TMFT, em que os respondentes justificaram, em cada item, o porquê de o mesmo ser barreira, vantagem ou não significativo à implementação da nova ferramenta. A partir das respostas de tais colaboradores, com base na percepção dos mesmos, serão analisados quais os pontos fortes e fracos da ferramenta no momento atual, possibilitando, dessa forma, enxergar o que pode ser feito para aprimoramento da TMFT e reforçado para confirmação de suas qualidades. Alicerçando-se na pesquisa de campo, também serão apontadas as melhores direções para condução da implementação da nova ferramenta.

Palavras Chave: Gestão. Competências. Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT). Implementação

Abstract

This paper aims to clarify all the challenges presented in the implementation of a new human resources management tool in the Brazilian Navy (MB): the Labor Force Master Table (LFMT). LFMT is a management skills matrix that includes all positions deemed necessary for the faithful fulfillment of MB's mission. Currently, the new tool is in the adjustment phase, that is, in preparation for its full use. Looking for a better visualization of the most assertive paths to be followed from now on, a field research was applied in the Institution itself, whose target audience were the main developers of the tool, who are working so far for its evolution. The survey consisted of a questionnaire containing items related to the LFMT, in which respondents justified, in each item, why it is a barrier, advantage or not significant to the implementation of the new tool. From the answers of these collaborators, based on their perception, will be analyzed which are the strengths and weaknesses of the tool at the present time, thus, enabling to see what can be done to improve LFMT and reinforced to confirm its qualities. Based on the field research, will also be pointed the best directions to conduct the implementation of the new tool.

Key Words: *Management. Skills. Labor Force Master Table (LFMT). Implementation*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. EXPERIÊNCIAS ANTERIORES	12
3. CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DO TRABALHO	15
3.1 MERCADO DE TRABALHO	15
3.2 MARINHA DO BRASIL	16
4. IMPORTÂNCIA DO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA GERIR PESSOAS.....	19
4.1 MERCADO DE TRABALHO	19
4.2 MARINHA DO BRASIL	20
5. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	22
5.1 PESQUISA.....	22
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
5.2.2 MANUSEIO DO SISTEMA	28
5.2.3 QUANTIDADE DE ITENS A SEREM PREENCHIDOS NA TMFT	28
5.2.4 ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	28
5.2.5 INSERÇÃO DA CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA PARA CADA CARGO	29
5.2.6 CAPTAÇÃO/OBTENÇÃO DE PESSOAL	29
5.2.7 PROMOÇÃO DE PESSOAL	29
5.2.8 DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL	30
5.2.9 INSERÇÃO DE REQUISITOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	31
5.2.10 INSERÇÃO DE REQUISITOS RELATIVOS À EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	32
5.2.11 REDUÇÃO DE PESSOAL	32
5.2.12 COMENTÁRIOS ADICIONAIS	33
6. CONCLUSÃO	35
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
8. APÊNDICE.....	38

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo auxiliar a implementação, na Marinha do Brasil (MB), de uma ferramenta de gestão por competências: a Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT), a qual apresentará todo o efetivo considerado necessário, de forma permanente ou temporária, para execução das atribuições de uma Organização Militar (OM). Para isso, são apresentados seis capítulos, onde os quatro primeiros tratam de fatores que antecedem à questão a ser abordada sobre a nova ferramenta e os dois últimos os fatores consequentes, trazendo a análise do instrumento por meio de uma pesquisa de campo e os seus resultados. A intenção do estudo é visualizar possíveis barreiras e propor melhores caminhos a serem seguidos, possibilitando transpor desafios para uma aplicação a contento do novo modelo de gestão estratégica.

A implementação de uma nova ferramenta para a gestão de pessoal da Marinha apresenta grande relevância no cenário atual, tanto interna como externamente. Frente ao ambiente externo à Marinha, o objetivo é aprimorar a gestão por competências praticada internamente, na tentativa de acompanhar os avanços sobre o tema na sua plenitude. No ambiente interno, a Marinha visa um melhor controle de seus cargos e efetivo de pessoal, buscando, assim, a otimização dos recursos humanos e, como consequência, redução de custos para a União.

Primeiro, aborda-se as experiências anteriores, apresentando o modelo adotado na Marinha para emprego de parte do seu pessoal, a “Tabela de Lotação”, que traz apenas a distribuição dos cargos permanentes, isto é, de militares de carreira, e apresenta abordagem limitada sobre as qualificações profissionais da mão de obra a ser empregada.

Em seguida, o capítulo três considera o contexto contemporâneo, subdividindo-se na visão do mercado de trabalho, descrevendo-se o cenário atual da gestão por competências e como o assunto está sendo desenvolvido na Marinha, com a ferramenta “Tabela Mestre da Força de Trabalho – TMFT”.

O capítulo seguinte traz a importância do instrumento de gestão para gerir pessoas, permitindo uma reflexão e a análise do mercado, sobre a necessidade da mudança, a fim de alinhar a Instituição à nova lógica de gerenciamento de pessoal, garantindo o atingimento dos objetivos estratégicos de forma mais eficiente. Esse capítulo conclui a fase em que são apresentados os antecedentes ao problema formulado.

Por último, dando maior relevância aos levantamentos realizados nas bibliografias e pela prática da utilização da ferramenta, foi realizada uma pesquisa de campo com os militares que estão trabalhando diretamente com a nova ferramenta. Na referida pesquisa, foram listadas várias informações sobre os itens passíveis de enquadramento como vantagem ou barreira, buscando-se, a partir desse diagnóstico por parte dos entrevistados, melhor visualização dos pontos a serem melhorados e pontos fortes, a fim de melhor alinhar o instrumento à fase de implementação.

Desta forma, a conclusão será baseada na análise dos dados da pesquisa, combinado com os estudos realizados sobre o tema, permitindo, assim, a proposição das melhores possibilidades a serem perseguidas e tendências de cenários futuros.

2. EXPERIÊNCIAS ANTERIORES

A Tabela de Lotação (TL) é o instrumento de gestão de pessoal utilizado até o momento pela MB. A TL apresenta apenas cargos do efetivo de carreira necessário para execução das tarefas de cada OM, sem considerar os cargos de servidores civis, pessoal temporário e contratados por tarefa por tempo certo (TTC), deixando uma lacuna no tocante à busca de um parâmetro do quantitativo total de cargos de cada OM, necessários para o fiel cumprimento da missão da Marinha.

Recentemente, a MB passou a adotar o conceito de Força de Trabalho (FT), contemplando militares de carreira; Oficiais e Praças da Reserva de 2ª Classe da Marinha - RM2 - denominação referente aos militares temporários, incorporados à Força prestando serviço militar com caráter transitório e regional; militares da reserva remunerada que desempenham tarefa por tempo certo – TTC - e da reserva não remunerada, quando em serviço ativo; servidores civis; e pessoal que executa tarefas por força de contrato – denominados contratados. Assim, a TMFT apresentará toda a Força de Trabalho de cada OM, incluindo todos cargos, permanentes ou temporários, que deverão ser guarnecidos.

No tocante aos requisitos demandados por cada cargo, as Tabelas Mestras de Força de Trabalho apresentam uma evolução em comparação às Tabelas de Lotação. Enquanto as TMFT contemplam mais informações relativas a cada cargo, as TL apresentam informações do setor e do nome da função, bem como os requisitos em relação ao corpo, quadro, posto ou graduação, especialidade, aperfeiçoamento e habilitação que o militar deve possuir para ocupar a referida função e, por fim, na parte de capacitação, apenas informações referentes aos cursos de carreira, sem considerar capacitações Extra-Marinha, como pode ser observado na tabela abaixo:

TABELA 1 – Informações necessárias como requisito na TL	
Campo da TL	Descrição do campo da TL.
Setor	Informação do setor do cargo/função. Ex.: Divisão de Pagamento, Departamento de Administração.
Função	Informação do nome da função. Ex.: Encarregado, Supervisor, Assessor.
Corpo	Informação do requisito de Corpo que o militar deverá pertencer. Ex.: Corpo da Armada, Corpo de Engenheiros, Corpo de Saúde da Marinha.

Ademais, algumas mudanças de carreira estão em andamento e deverão ser contempladas no novo instrumento de gestão, como, por exemplo, a reestruturação de especialidades das praças, implementação de novos cursos de carreira, além da figura do “Suboficial-Mor”, normatizada na Marinha há pouco tempo, representando a praça da OM que deverá ser o elo de ligação entre a guarnição e o Comandante da OM. Entretanto, a TMFT já serviu de base para otimizar alguns processos, como uma adequação que foi realizada referente à captação de temporários, em que foi equalizado o quantitativo de cargos do efetivo de temporários presentes em TMFT com o número de pessoal envolvido no processo de obtenção que se encontrava em curso.

3. CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DO TRABALHO

3.1 Mercado de Trabalho

A contemporaneidade tem forçado as organizações a retomarem o desenvolvimento humano de forma mais contundente. Os estudos sobre aprendizagem revelam o sucesso organizacional a partir das pessoas, das relações interpessoais bem-sucedidas, ressaltando aspectos como valores e propósitos compartilhados. Quando o propósito é compartilhado, quando se valoriza o coletivo, pode-se atingir a harmonia, aprimorando as relações e, conseqüentemente, a organização.

Pela noção contemporânea se destacam os trabalhos de Dutra (2008), associando as competências à noção de entrega, voltada a resultados e agregação de valor. Assim, as pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização, sendo definidas como “capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2008). Nesse sentido, não seria recomendado pensar as competências individuais de forma genérica, mas sim atreladas às competências essenciais da organização (DUTRA, 2008).

O aumento de competição entre as empresas, os processos crescentes de fusões e aquisições, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia e grande instabilidade tornam a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva. E quanto maior a competição, melhores práticas de gestão são desenvolvidas no mercado, exigindo das empresas maior mobilidade e flexibilidade na tomada de decisões. Assim, a Gestão por competências, uma tendência apontada na gestão de pessoas, surge como uma alternativa para atrair os profissionais que apresentem características mais ligadas à estratégia da empresa, além de desenvolver os empregados atuais.

Segundo DUTRA (1999), “as empresas hoje demandam também uma maior velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, e para revitalizar seus produtos e serviços. Assim, necessitam de pessoas atualizadas com as tendências de mercado e de seu campo de atualização tanto em termos nacionais como internacionais”.

No âmbito dos funcionários, a Gestão por competências surge como um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, pois eles vão adquirindo mais e melhores competências. Existe hoje uma “maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento” (DUTRA, 1999) e pressão para que as pessoas continuamente se atualizem, como condição para sua empregabilidade. O desenvolvimento

das competências no novo modelo é também incentivado de forma autogerida, ou seja, os funcionários passam a gerenciar o próprio desenvolvimento. Ultimamente, vêm ocorrendo mudanças no conjunto de expectativas das pessoas em relação às suas carreiras (DUTRA, 1999), uma vez que as pessoas estão “cada vez mais remetidas a elas mesmas como referência para sua relação com o mundo, estando cada vez mais mobilizadas por valores como autonomia e liberdade nas suas escolhas de carreira”. Também ganham maior atenção aspectos como integridade física, psíquica e social, e, nesse sentido, a Gestão por competências surge, também, como forma de retenção de talentos.

O Sistema de Gestão por competências “representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários” (KOCHANSKI, 1998), o que vem em resposta a uma das maiores preocupações atuais dos gestores, que consiste em aumentar o comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000). Esse modelo de gestão flexível exige um olhar mais abrangente e sistêmico do gestor e do RH. Não só a perspectiva “hard” deve ser considerada, mas, também, condicionantes sócio-emocionais, caracterizadas pela perspectiva “soft”, evitando a coisificação do colaborador, visando ao preenchimento de lacunas de competências, operacionalizando a relação competência existente *versus* competência necessária. A perspectiva “soft” é de suma importância e deve ser considerada em cada tarefa, por meio da prontidão de atendimento das necessidades interpessoais do outro, contribuindo para um ambiente de confiança e parceria, a partir de uma comunicação autêntica e aberta, o que corroborará para um diálogo no momento do “feedback” e favorecerá o desenvolvimento da equipe, contribuindo para concretização da visão organizacional.

3.2 Marinha do Brasil

Em 16 de dezembro de 2013, foi vislumbrada a necessidade de aprimoramento da gestão de pessoal da Marinha, a partir de uma Reunião do Almirantado, que é constituída pelos Almirantes-de-Esquadra da ativa exercendo funções no Comando da Marinha e no Ministério da Defesa, com o objetivo de assessorar nas tomadas de decisão relativas à gestão da Força.

Em 2014, com a aprovação do Almirantado, a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) estabeleceu o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), incluindo ações necessárias para a elaboração de novas Tabelas de Pessoal, com ênfase na parte qualitativa dos cargos por meio da inserção de itens como capacitações, experiências profissionais e índices de avaliação, requeridos para execução de cada tarefa. As novas tabelas foram

denominadas Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT), com o propósito de contemplar um novo instrumento de gestão do pessoal da Marinha. Essa nova ferramenta se pautou na gestão por competências (GPC) e no mapeamento de processos.

O trabalho do PROPES foi pautado na otimização de recursos, de modo que todo mapeamento e criação das TMFT foram realizados com a utilização de ferramentas administrativas que já se encontravam em uso na MB, adicionando, contudo, a implementação de técnicas modernas da Gestão de Pessoas por Competências e da Gestão por Processos, sem deixar de observar, também, a cultura naval. O objetivo do trabalho foi aprimorar a gestão de pessoal da Marinha por meio do atendimento do *slogan* do Programa: “a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo”.

De modo a facilitar o andamento da tarefa a ser realizada pelo PROPES e nivelar o entendimento de toda Marinha, alguns conceitos foram descritos no Plano de Implantação das TMFT (PI-TMFT), documento que trata sobre todas premissas e pormenores do trabalho executado pelo Programa. Dentre os conceitos assentados no referido documento, está o de Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT): “composta por todo o pessoal que garante ou trabalha de forma permanente ou temporária em uma Organização Militar (OM)”.

Para tornar possível a elaboração das TMFT, foi desenvolvido um novo sistema informatizado para apoiar a gestão de pessoal, o SisTMFT, e foram realizados os seguintes levantamentos iniciais: identificação dos processos organizacionais, distribuídos em áreas de conhecimento; validação dos principais conceitos da gestão de pessoal, verificação dos possíveis instrumentos e técnicas para a implementação da nova concepção de Força de Trabalho e consolidação da GPC na gestão de pessoal na Marinha. Diante disso, concluiu-se que o mapeamento de processos seria a principal ferramenta utilizada para o dimensionamento quantitativo da Força de Trabalho das OM.

Um Manual de Mapeamento de Processos foi utilizado pelas equipes do PROPES, a fim de padronizar os principais procedimentos, sendo selecionadas, inicialmente, três OM com características diversas para serem OM-Piloto do projeto inicial. Para a identificação dos requisitos relativos a cada função, foram preenchidos formulários e, para a elaboração das propostas de TMFT dessas OM, foram utilizadas planilhas eletrônicas contemplando dados de capacitação, postos e graduações. Os procedimentos se dividiram nas seguintes fases: planejamento das atividades; análise documental; mapeamento de processos; confecção da proposta de TMFT; e relatório final.

Para o planejamento das atividades, foi realizada leitura dos principais documentos que regem o funcionamento de uma OM: Regulamento da OM, Regimento Interno e Planejamento Estratégico Organizacional, assegurando, assim, melhor entendimento dos macroprocessos envolvidos e atividades finalísticas, permitindo a elaboração de uma cadeia de valor preliminar e de um plano de trabalho de mapeamento, contemplando um cronograma das atividades a serem perseguidas.

Para análise documental, foram detectadas as competências mais relevantes por meio do estudo aprofundado dos documentos da OM, sendo levantados outros normativos julgados necessários para o complemento das informações já apuradas.

Para o mapeamento de processos, os integrantes das OM foram entrevistados a fim de se obter informações sobre a percepção deles com relação a seus processos de trabalho, bem como levantar dados referentes à aplicação do que foi observado nos documentos das OM na etapa anterior, isto é, como a teoria funciona na prática. As entrevistas foram direcionadas aos Titulares de OM, Vice-Titulares, Chefes de Departamento, Encarregados de Divisão/Seção e demais membros da Força de Trabalho considerados pertinentes para o mapeamento, com o objetivo de esmiuçar os processos e as competências. Por meio de apreciação pormenorizada das tarefas exercidas por cada setor das OM, levando em consideração todos os dados absorvidos durante a análise documental e o período de entrevistas, foi possível atestar o valor de tais informações para o dimensionamento de pessoal, requisitos necessários para execução de suas atribuições e demais nuances relativas às rotinas de trabalho das OM.

Após as etapas supramencionadas, iniciou-se a confecção da proposta de TMFT das OM, tomando-se por base planilhas eletrônicas preenchidas com os requisitos profissionais atinentes a cada função.

O relatório final apresenta a análise do mapeamento realizado e as recomendações para a melhoria dos processos de gestão das OM.

Após os resultados obtidos nas OM-Piloto, foi realizado o mapeamento nas demais OM da MB, sendo confeccionadas suas propostas de TMFT e produzidos seus relatórios de mapeamento. Atualmente, o SisTMFT conta com mais de quatrocentas TMFT.

4. IMPORTÂNCIA DO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA GERIR PESSOAS

4.1 Mercado de Trabalho

Para gerir pessoas, as organizações utilizam-se de ferramentas que buscam sistematizar algumas práticas, visando facilitar o dia-a-dia dos gestores e garantir maior objetividade quanto ao que agrega valor ao negócio. Por meio do instrumento de Gestão por competências, o que antes era de responsabilidade da área de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade coletiva e institucional, trazendo como resultado a integração entre as diversas funções de gestão de pessoas, como seleção, desenvolvimento e avaliação, que antes funcionavam de modo isolado. Com o modelo, a área de RH atua na orientação, assessoria e suporte a todas as outras áreas.

Para entender a importância da Gestão por competências, é mandatório, também, conhecer os conceitos trazidos por autores consagrados.

LEVY LEBOYER (1997) considera competências “repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações”.

Para MONTMOLLIN (1984) competência é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar em um outro aprendizado.

DUTRA (2008) aponta que, embora teóricos e pessoas compreendam a competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), esse enfoque é pouco instrumental, pois o fato de algumas pessoas possuírem o CHA não é garantia de que haverá agregação de valor à organização. E essa agregação de valor está relacionada a algo que a pessoa entrega de maneira efetiva à organização e que lá permanece independentemente de essa pessoa estar ou não lá. Então, a agregação de valor não é somente atingir metas, mas melhorar processos e introduzir inovações.

Entre todas as definições é comum o reconhecimento das contribuições das pessoas para o resultado dos negócios.

Considerando o trabalho nas organizações com foco nas competências, utiliza-se o registro da autora MARIA RITA GRAMIGNA (2007) na informação recebida de um gerente da CST – Cia. Siderúrgica Tubarão, que realizou uma enquete com algumas empresas e foi constatado que, das 25 empresas consultadas – aquelas mais conhecidas da revista Exame (“50 Melhores Empresas para Trabalhar”, 1999) – 16 delas, ou 64%, adotam o “feedback 360°”, uma das ferramentas usadas no modelo de competências.

Dessa maneira, os instrumentos de gestão de pessoas são fundamentais para auxiliar na transformação entre teoria e prática, mas é ainda mais importante não perder o foco de que no mundo globalizado os olhares estão voltados para resultados e, nesse processo, as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

4.2 Marinha do Brasil

Tomando por base a importância de uma ferramenta de gestão de pessoas para o contexto atual de mercado de trabalho, a Marinha do Brasil não foge à realidade latente da necessidade de aplicação de instrumentos que favoreçam a rotineira administração dos principais subsistemas de recursos humanos, quais sejam: determinação das necessidades; obtenção; recrutamento e seleção; entre outros.

Considerando a relevância da gestão por competências, foi realizado um trabalho de mapeamento de todos os setores da Marinha, buscando-se transformar o tácito em explícito, ou seja, todo conhecimento necessário para a execução das atribuições de cada cargo foi convertido em capacitações, qualificações e experiências, descritas em tabelas, configurando-se, assim, a matriz de competências necessária para o cumprimento da missão da MB. Neste contexto, a TMFT é, hoje, considerada um instrumento de gestão que será referência futura para todos subsistemas de recursos humanos da Marinha. Exemplificando: com base nas TMFT, será possível ser realizada a determinação de necessidades de pessoal, ou seja, partindo-se da premissa de que todos os cargos necessários estão contemplados na referida ferramenta, o quantitativo de recursos humanos que são demandados estará definido. Da mesma forma, toda qualificação necessária a cada cargo estará, também, estabelecida, possibilitando, assim, um recrutamento e seleção mais assertivo, bem como previsão de novas capacitações, para a posterior execução das tarefas. Tem-se, portanto, um só instrumento de gestão que aprimora todos os subsistemas de recursos humanos, otimizando todos processos envolvidos e aperfeiçoando-os.

Outra perspectiva que influencia na utilização da nova ferramenta é o cenário atual de crise financeira que o país se encontra. Considerando isto de forma holística, toda otimização de recursos é vista como demandante. Neste diapasão, uma ferramenta de gestão de pessoas que consiga, ao mesmo tempo, auxiliar em processos essenciais à organização de seus recursos humanos e que concilie isto à sua redução de pessoal, é visto como um instrumento poderoso no presente momento para a Marinha do Brasil. Portanto, a fase atual de ajustes da nova

ferramenta faz-se necessária não só para corrigir inconsistências, mas, também, para verificar possibilidade de diminuições de quantitativos de cargos por meio da reavaliação dos mapeamentos realizados anteriormente, permitindo, da mesma forma, aprimoramento dos processos já realizados para estabelecimento da TMFT.

5. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Pesquisa

A pesquisa de campo, apêndice do presente TCC, foi idealizada buscando-se maior robustez à implementação do novo instrumento de gestão de pessoal na MB: a TMFT. Com base na percepção de 10 (dez) profissionais que trabalham no dia-a-dia utilizando a nova ferramenta, acredita-se ser possível trazer mais argumentos para confirmação de suas qualidades e melhor visualização de possíveis *gaps* em sua implementação.

Foram tomados alguns cuidados para que as respostas fossem fornecidas com transparência pelos pesquisados, garantindo resultados mais verdadeiros, dentre eles: a dispensa da identificação; a resposta por meio digital (sem entrega física); e a orientação prévia de que o objetivo era unicamente estudo acadêmico, sem intuito profissional, isto é, a pesquisa não tratava sobre extrair informações sobre o respondente, mas, sim, sobre sua percepção genuína perante à implementação da TMFT, exclusivamente.

A pesquisa traz 11 (onze) itens, considerados importantes para a implementação e utilização da ferramenta, com alguns referenciais teóricos, objetivando esclarecer a pessoa pesquisada sobre o assunto, que se seguem:

1. Cultura Organizacional

"Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação." (Apud Fleury e Fleury, 1997 , p.27)

2. Manuseio do Sistema

3. Quantidade de itens a serem preenchidos na TMFT

4. Envolvimento da Alta Administração

“A partir da aprovação do Almirantado, a DGPM emitiu o Memorando nº 2/2014, estabelecendo o PROPES”, representando uma "nova filosofia na gestão de pessoal e se pautou na implementação de novas Tabelas de Pessoal, com ênfase na parte qualitativa, constituindo um novo parâmetro básico para a gestão do pessoal da Marinha" (Anexo do Ofício nº10-85/2018, da DGPM).

5. Inserção da capacitação necessária para cada cargo

No tocante aos conhecimentos específicos de cada cargo: "Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área" (Fleury e Fleury, 2004, p.37)

6. Captação/obtenção de pessoal

Auxiliará no planejamento anual das necessidades de pessoal, de modo a "estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes"? (Fleury e Fleury, 2004, p.37)

7. Promoção de pessoal

8. Distribuição de Pessoal

9. Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho

O conceito/avaliação do militar como requisito para execução de cada cargo.

10. Inserção de requisitos relativos à experiência profissional

11. Redução de pessoal

A determinação relativa à otimização dos recursos humanos impactou na implementação das TMFT de que forma?

O pesquisado deveria preencher cada item com uma das opções abaixo, além de justificar:

- V Vantagem (Caso considere que favorece a implementação)
- B Barreira (Caso considere que não favorece a implementação)
- NS Não é significativo (Caso não considere nem barreira, nem vantagem)

5.2. Análise dos resultados

A compilação dos dados da pesquisa permitiu maior clareza sobre quais são os pontos fortes para implementação da ferramenta, identificados como VANTAGENS e os pontos fracos, identificados como BARREIRAS. Os itens preenchidos como vantagens apontam para o “caminho certo”, devendo ser valorizados e, se possível, melhor aproveitados nesta fase atual, a fim de alavancar esta mudança de rumo da gestão de pessoal da MB e renovar energias para as próximas etapas e desafios de sua implementação. As barreiras serão analisadas, possibilitando avaliar se irão afetar negativamente e quais ações poderão ser tomadas para

minimizar seus impactos. Já naqueles pontos preenchidos como NÃO SIGNIFICATIVO é constatada a necessidade de maiores esclarecimentos ou da eliminação do processo.

A justificativa obrigatória para todos os itens permitiu maior profundidade nos aspectos abordados em cada uma das questões levantadas, além de auxiliar nas propostas de medidas corretivas que facilitem a implementação da TMFT, uma vez que há uma explicação sobre as motivações para cada resposta apresentada pelos pesquisados.

Abaixo, o quadro apresenta os resultados da pesquisa:

ITEM	V	B	NS
Cultura Organizacional	4	2	4
Manuseio do Sistema	10		
Quantidade de itens a serem preenchidos na TMFT	10		
Envolvimento da Alta Administração	9	1	
Inserção da capacitação necessária para cada cargo	9		1
Captação/obtenção de pessoal	10		
Promoção de pessoal	7		3
Distribuição de Pessoal	8		2
Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho	5	1	4
Inserção de requisitos relativos à experiência profissional	8	1	1
Redução de pessoal	6	2	2
Representatividade das respostas	78%	6%	16%

Analisando a representatividade das respostas é possível avaliar que a maioria dos itens levantados foram considerados vantagens para implementação da nova ferramenta, apresentando um indicador de 78%, o que demonstra boa aceitação da mudança por parte dos envolvidos na pesquisa. Por outro lado, o menor percentual ficou com os itens considerados barreiras, sendo aferido 6%. Tal fato deve ser comemorado, pois é celebrando as pequenas vitórias da mudança que se confirma o rumo caminhado corretamente e motiva os envolvidos para os próximos passos. Observou-se, também, que as respostas de “não significativo”

obtiveram um índice de 16%, considerado um índice alto, tendo em vista que os itens levantados assim o foram por serem considerados pertinentes e não dispensáveis. Logo, há de se estudar o porquê dessa aferição mais à frente.

Isto posto, é interessante salientar o seguinte sobre o perfil do público-alvo: os pesquisados já trabalham com esse novo instrumento há algum tempo, alguns desde o seu início. Caso a pesquisa tivesse sido aplicada em pessoas que não trabalham diretamente com a nova ferramenta, poderia se ter índices totalmente diferentes. Porém, o escopo deste estudo tem o enfoque voltado aos conhecedores da TMFT em um primeiro momento, visto que a mudança está só início, carecendo, ainda, de aprovação final e, atualmente, há poucos utilizadores da nova ferramenta na MB. Tal constatação pesa nas respostas, pois é uma percepção de quem está com o novo instrumento internalizado. Os pesquisados estão uma etapa acima na curva da gestão da mudança se comparados com os demais colaboradores da MB.

Examinando os dados acima de forma mais específica, é nítida a indicação de alguns pontos fortes na percepção dos respondentes, uma vez que foram itens em que todos, unanimemente, apontaram como “vantagem” em suas respostas, são eles: “manuseio do sistema”; “quantidades de itens a serem preenchidos na TMFT”; e “Captação/obtenção de pessoal”.

Mais três itens apresentaram maioria de “votos” em “vantagem”, sendo o restante das respostas apontadas para “não significativo”, que se seguem: “Distribuição de Pessoal”; “Promoção de pessoal”; e “Inserção da capacitação necessária para cada cargo”. Sete ou mais pessoas indicaram os referidos itens como “vantagem”, enquanto três ou menos apontaram como “não significativo”, nenhum como “barreira”. Entende-se, então, que ou são pontos fortes ou não influenciam no andamento da implementação das TMFT, isto é, há uma grande chance de esses pontos serem de fato uma vantagem para a implementação, entretanto, caso não sejam, também não serão entraves a ela. Considerando um cenário em que esses itens sejam tratados como pontos fortes, há uma probabilidade pequena de os mesmos estarem sendo utilizados como impulsionadores da mudança quando, de fato, não são. No entanto, caso fosse constatado ser uma medida equivocada, ela não causaria impacto danoso à implementação, sendo inócua. A questão é: será que vale a pena dispensar esforço e tempo com esses itens em meio a um cenário de mudança, que já é controverso e demandante? Se tal medida consumir muito tempo e despesas financeiras, acredita-se que se assume um risco de prejudicar a otimização da gestão da mudança e de o investimento se transformar em gasto.

Quando verificados quais itens os respondentes marcaram como barreiras, são listados cinco dos onze pontos levantados pela pesquisa: “Cultura Organizacional”; “Envolvimento da Alta

Administração”; “Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho”; “Inserção de requisitos relativos à experiência profissional”; e “Redução de pessoal”. Os itens “Redução de pessoal” e “Cultura Organizacional” foram apontados por dois respondentes, enquanto os demais por apenas um dos dez pesquisados. Isso significa que apenas 20% do público-alvo acha que dois itens representam barreira à implementação das TMFT, enquanto 10% entende que outros três pontos também trazem dificuldade ao andamento da mudança. Em comparação com os demais itens que foram tidos como vantagens, esse percentual é relativamente baixo. Ressalta-se, também, que alguns dos itens, percebidos por alguns como barreiras, obtiveram número elevado de resposta “vantagem”, caso do “Envolvimento da Alta Administração” e da “Inserção de requisitos relativos à experiência profissional”. Ademais, o item “Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho” recebeu 4 “votos” de “Não Significativo”; 5 como “vantagem” e apenas um como “barreira”, significando que ele tem mais chance de ser vantagem ou não ser significativo do que, de fato, barreira. Em que pese tais constatações, todos os pontos levantados como barreiras devem ser estudados cuidadosamente.

Adiante, abordaremos as justificativas mais relevantes apresentadas pelos pesquisados para cada item, o que permitirá melhor entendimento do que motivaram suas respostas.

5.2.1. Cultura Organizacional

As opções marcadas para este item foram um pouco controversas, uma vez que quatro pessoas acham que ele é uma vantagem para implementação das TMFT, duas acham que é barreira e outras quatro acham que ele é indiferente para a mudança na gestão de pessoal que ocorre atualmente na MB.

Enquanto uma pessoa indica este item como vantagem e justifica dizendo que “a cultura organizacional reflete a “identidade da instituição” e não poderia deixar de ser percebida na gestão de pessoal”, outra entende que o mesmo é uma barreira e que “as práticas organizacionais que instituíram o planejamento proposto pela TMFT inicialmente foram erradas, refletindo no aumento de cargos administrativos”.

Além de ser uma questão de percepção, há também um viés teórico influenciando nas respostas. A justificativa do pesquisado que optou por barreira, aborda uma cultura organizacional de expansão de cargos, enquanto a outra resposta aborda as características qualitativas apresentadas nas tabelas das TMFT. Isto é, ambas respostas indicam que a cultura se fez presente no processo, porém, cada percepção abordou um aspecto da mesma cultura.

Na fase inicial, descrita no item 3.2 desse trabalho, havia a cultura de expansão de cargos. Atualmente, a redução, a ser abordada no subitem 5.2.11, reflete a mudança cultural ocorrida durante a elaboração das TMFT, pelas OM.

Fato é que, logo após a conclusão dos mapeamentos, percebeu-se, realmente, que os cargos obtiveram um viés de aumento, visto que o quantitativo total estava muito acima do apresentado pela FT. Visando à otimização dos recursos humanos, o Comandante da Marinha determinou metas de redução de pessoal, que hoje condicionam a aprovação definitiva das TMFT. Logo, o ponto levantado pelo pesquisado é muito pertinente, pois, de fato, essa análise pormenorizada dos quantitativos se faz necessária, perfazendo um atraso no andamento da implementação da nova ferramenta.

O outro pesquisado, que indicou esse ponto como barreira, justifica que “a TMFT, em sua gestão administrativa, envolve trabalhar com a pessoa certa, no lugar e momento certo. Porém, existem outros fatores que, no meio militar, devem ser levados em consideração como, por exemplo, detalhamento de Escala de Serviço, restrições de saúde que impedem a permanência de militares em meios operativos obrigando sua movimentação para OM em terra, bem como execução de movimentações e destaques de militares para cumprimento de missões.”

Esses fatores acarretam que as OM, dentro de sua cultura organizacional, queiram ter um excesso de cargos a fim de contemplar atividades inerentes à vida militar, que não estão relacionadas ao desempenho do cargo previsto em TMFT. Tal fato é uma barreira para o entendimento do Conceito da Força de Trabalho. Representar todas as nuances da carreira militar em tabelas realmente representa um grande desafio. Existem pontos da carreira militar que são comuns a todos, independente de experiência profissional ou capacitação adquirida. O ideal é encontrar o equilíbrio entre essas questões, de modo que o militar não fique sobrecarregado com suas funções colaterais e que haja uma distribuição de tarefas homogênea. Tais situações são trabalhadas no dia-a-dia dos colaboradores que realizam os ajustes na TMFT.

Os quatro “votos” para “Não Significativo” apontam para as seguintes justificativas: “Entendo ser uma definição teórica” – parece que o pesquisado não entendeu o objetivo da questão; dois explicavam que a TMFT não causaria influência nenhuma sobre a cultura organizacional – compreende-se como uma questão de percepção, o que não caberia discussão; e o último explanava que “os métodos de trabalho podem não possuir relação direta com a questão apresentada em virtude de a natureza do trabalho ser essencialmente militar e já possuir

alguns conjuntos de tais valores, ordenação e identidade organizacional e etc, certamente colaboram para o planejamento e execução de tudo que foi feito”.

Os enquadramentos em “Não Significativo” dão a entender que houve uma interpretação um pouco distorcida da questão, fazendo-se necessário, melhor divulgação e orientação com relação à teoria apresentada.

5.2.2. Manuseio do Sistema

Todos pesquisados indicaram este item como “vantagem”, fazendo entender que o sistema é intuitivo em seu manuseamento, quando exposto que “o sistema é de fácil preenchimento”; e que o trabalho em equipe auxilia bastante nesta fase de aprimoramento das TMFT, pois “o contato com os desenvolvedores favoreceu e favorece o aperfeiçoamento do sistema”.

5.2.3. Quantidade de itens a serem preenchidos na TMFT

Este item, inesperadamente, obteve “pontuação” alta, na qual todos os pesquisados indicaram-no como “vantagem”. A expectativa em torno deste ponto era contrária ao cenário exposto, devido ao quantitativo elevado de itens disponibilizados nas TMFT para preenchimento. Porém, uma justificativa aborda que “os itens foram devidamente estudados e simulados, até chegarem à condição ótima”; e outro diz que “a quantidade de itens é necessária para não amarrar, mas nortear a captação. Um cargo, quando necessário, precisa ser preenchido pela pessoa mais adequada possível”, dando a entender que quanto mais itens para servirem de referência no momento do preenchimento da vaga, melhor. Também é abordada a situação da não obrigatoriedade de preenchimento total de todos os campos das TMFT: “em média, onze itens essenciais, dependendo da categoria profissional (Oficial, Praça ou Civil). Entretanto, além dos itens essenciais, existe a possibilidade da inserção de informações complementares, como habilidades específicas para cada cargo”. Isto é, apesar de se terem muitos itens, de fato, não são todos preenchidos.

5.2.4. Envolvimento da Alta Administração

Este item apresentou alto índice de “votos” para “vantagem”, tendo apenas um pesquisado indicando-o como barreira, justificando que, devido ao respaldo que o trabalho do PROPES obteve no passado, atualmente, se faz mais difícil reduzir os cargos, uma vez que houve autorização da Alta Administração para serem realizados os mapeamentos, sendo encaminhados Ofícios contendo os relatórios do trabalho realizado, onde se tem os

quantitativos dos cargos das OM envolvidas. Desta forma, torna-se difícil o convencimento de que aquela quantidade de cargos, aprovada preliminarmente deve ser reduzida. No entanto, uma das respostas justifica que “é a Alta Administração que precisa implantar mudanças na Cultura Organizacional”. Da mesma forma que houve um passo dado pelo PROPES com todo o respaldo na realização do mapeamento, hoje se tem a determinação do Comandante da Marinha para a redução de cargos. Portanto, ainda persiste o cenário de envolvimento da Alta Administração, o que, conforme dito em outras justificativas, é significativo. Este envolvimento da alta administração deve ser, portanto, utilizado a favor do prosseguimento da implementação das TMFT.

5.2.5. Inserção da capacitação necessária para cada cargo

Quase a totalidade dos pesquisados aborda que as capacitações constantes nas TMFT servirão de referencial para seleção de militares e fomentam o aprimoramento do perfil qualitativo necessário para exercer as funções, representando um dos ganhos em relação às TL, sendo essencial para nortear a capacitação da FT mais adequadamente.

5.2.6. Captação/obtenção de pessoal

Para todos os respondentes, o referido item é uma vantagem para a implementação das TMFT, uma vez que “tendo-se uma Matriz a seguir,” acredita-se “que o estabelecimento de mecanismos de controle e avaliação das ações serão facilitados.” Ou seja, a TMFT auxiliará no processo de obtenção de pessoal, o que pode robustecer os argumentos a favor do novo instrumento de gestão.

Outra justificativa explica que o mapeamento realizado pelo PROPES visou à determinação de necessidades, isto é, foram levadas em consideração todas as peculiaridades das atribuições previstas para as OM e chegou-se em um quantitativo ideal para o fiel cumprimento da missão da MB, o que permite que a ferramenta seja utilizada a contento para o referido processo de captação.

Os demais comentários confirmam que “quando a gestão de pessoal conhece o perfil organizacional e todo repertório logístico necessário para o cumprimento da missão, fica extremamente mais eficiente a captação e seleção de pessoal.”.

5.2.7. Promoção de pessoal

A maioria dos pesquisados indicou este item como vantagem, explicando que as TMFT reforçarão a meritocracia na MB. Uma das premissas no aprimoramento da gestão de pessoal,

presente no escopo do PROPES era, de fato, aprimorar este aspecto, visto que a própria logomarca, criada para divulgação do referido Programa, apresentava a palavra “meritocracia” no centro da imagem, conforme exposto abaixo:

FIGURA 1 – Logomarca PROPES



Fonte: Ofício nº 10-85, DGPM, MARINHA DO BRASIL, 2018, p. 20

Três pesquisados apontaram este item como “não significativo”, dois justificaram que a TMFT não interfere nas promoções e outro explicou não ser possível emitir juízo de valor. O novo instrumento de gestão será utilizado como referência, a nível estratégico de planejamento, para permitir fluxo adequado às carreiras, influenciando nas promoções do pessoal.

5.2.8. Distribuição de Pessoal

Dois pesquisados apontaram este item como sendo “não significativo”, ambos explicando que as movimentações de pessoal são realizadas com base em critérios de necessidade do serviço ou interesse particular, isto é, de acordo com as demandas da instituição ou por requerimento do próprio colaborador.

Realmente, existem estes tipos de movimentação de pessoal, porém, entende-se que mesmo para esses tipos de movimentação serão analisados diversos aspectos, sendo as informações constantes das TMFT essenciais para auxílio nesse processo, inclusive por ser necessária a existência da vaga em TMFT para ocorrer a movimentação. O melhor cenário de distribuição do efetivo é quando ele atende ambas as motivações, tanto da Marinha como da pessoa envolvida.

Nesse sentido, conforme exposto em uma das justificativas que apontaram que esse item seria vantagem “com certeza, tendo em vista à facilidade de se selecionar a pessoa necessária,

possuidora de requisitos que a qualificam assumir determinada função”. Ou seja, os itens constantes em TMFT, tais como requisitos comportamentais e profissionais, auxiliarão no momento em que será preciso, por necessidade do serviço, uma movimentação de pessoal; ou quando um requerimento solicitando remanejamento por interesse particular é dado como deferido por estar de acordo com as necessidades de pessoal previstas nas TMFT das OM.

5.2.9. Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho

O único pesquisado que indicou este item como barreira justifica que teme pela confusão entre o cargo e a pessoa. O mapeamento focou em cargos, porém, a mistura entre esses conceitos é realmente corriqueira no dia-a-dia. O respondente entende que o cargo deve demandar atributos profissionais de avaliação e não depender de competências pessoais.

A avaliação é composta por atributos morais, profissionais e desempenho no cargo. Em um mercado de trabalho que se vê latente a demanda por *soft skills*, as avaliações atinentes às características pessoais do candidato ao cargo parecem ser necessárias, assim como seus índices de avaliação profissional.. Evidente que, pelas características operativas da Força, alguns cargos demandarão mais atributos profissionais do que competências relativas ao lado comportamental, mas, ainda assim, a cultura naval também demanda disciplina e hierarquia, o que traz um peso maior referente à conduta e postura pessoal dos militares.

Houve quatro respostas para “não significativo”, em que duas justificaram que o cargo deve ter sempre o militar melhor conceituado, portanto, isso não deveria influenciar. Porém, nem sempre se terá um militar ideal para todas circunstâncias. Já outra justificativa, levanta que os critérios de avaliação são subjetivos, podendo ser diferentes para o mesmo militar, devendo, portanto, não ser considerado em processos seletivos. No entanto, a subjetividade deve ser considerada também em um processo seletivo, caso haja alguma dúvida quanto ao conceito dado a um militar ele deve ser averiguado, a fim de não se ter nenhuma injustiça. Ao mesmo tempo, deve se ter em mente também que o tema “avaliação de desempenho” é uma questão culturalmente difícil de ser trabalhada e de utilizá-la a contento, devido a vícios presentes nos avaliadores e acomodação, muitas vezes, por parte dos avaliados. É realmente um item a ser trabalhado cuidadosamente. O último que indicou este item como “NS” entende que a avaliação não deveria ser requisito, mas sim apenas uma referência. Contudo, cabe-se ter como referência apenas para aqueles cargos em que não se encontra um militar apropriado, quando o cargo demanda, mas não se tem o recurso.

De qualquer forma, cinco pesquisados indicaram este item como vantagem, apontando ser útil

para processos seletivos e pertinente, pois como dito em uma das justificativas, “as OM terão como pontuar em suas tabelas o perfil essencial” previsto para execução das tarefas atinentes a cada cargo.

5.2.10. Inserção de requisitos relativos à experiência profissional

Este item apresentou uma resposta indicando-o como “barreira”, justificando que a inserção de requisitos relativos à experiência profissional poderia “desvirtuar a atual proposta da TMFT (que é nortear o melhor profissional no tocante à profissão e não ao profissional”.

No entanto, entende-se que, conforme exposto em uma justificativa de um pesquisado que apontou este item como vantagem, a presença desse item nas TMFT contribui para melhor preenchimento dos cargos. Nesse sentido, o militar mais adequado será indicado para função que demande experiências que ele já possui. A confusão entre pessoa e cargo é percebida na rotina de trabalho, o que parece ocorrer nessa resposta. Quando o mapeamento foi realizado, teve o seu enfoque em cargos, porém, para preenchimento desses cargos, será necessário avaliar, também, as pessoas, buscando convergir os atributos apresentados pelos dois (pessoa/cargo), de modo a alcançar o objetivo do PROPES, que é a pessoa certa, no lugar certo.

Um dos respondentes avaliou este item como “não significativo” devido ao fato de o nível de preenchimento ser relativamente pequeno por falta de informações, carecendo de maior análise pelas OM. De fato, existem poucas informações quanto ao referido item nas TMFT, o que demanda melhor apuração na ocasião dos ajustes ainda por serem realizados. Contudo, uma vez que essas informações aconteçam de modo satisfatório, será de grande valia para o novo instrumento de gestão, pois, assim como escreveu um dos pesquisados, será traçado um perfil profissional para as funções e as vivências dos colaboradores, que poderá ser melhor aproveitado. Os processos seletivos, atualmente, dependerem, totalmente, da subjetividade de quem está encarregado de executá-los. Portanto, bem como foi exposto em uma das justificativas, este item será importante na ocasião da seleção dos colaboradores, também, por basear-se em critérios bem definidos por meio dos registros sobre a experiência profissional nas TMFT.

5.2.11. Redução de pessoal

Conforme mencionado anteriormente, a otimização dos recursos humanos é uma necessidade latente atualmente na MB, posto que o próprio Comandante da Força determinou a redução de pessoal, impondo metas a serem atingidas, o que deverá ser seguido com os cargos

primeiramente e, futuramente, com o efetivo da Marinha. Quando se atingir a redução de cargos determinada, ocorrerá a aprovação final da nova ferramenta e a operacionalização de forma oficial, sendo incorporado na gestão de pessoal e dando suporte aos subsistemas de RH. Esse cenário de adequação do quantitativo de pessoal à nova realidade econômica do país pode postergar a implementação das TMFT, visto que, conforme dito em uma das justificativas de quem o elencou como barreira, “o ajuste de redução de cargos da Força de Trabalho, em andamento, vem apresentando óbices dos setores da MB”.

Isto ocorre porque ninguém se sente confortável em saber que há um cargo em seu Departamento sendo excluído, pois dá a entender que tal situação sobrecarregará algum colaborador daquele setor. Porém, a maioria dos pesquisados apontaram este item como vantagem, explicando que a TMFT é uma poderosa base de dados e auxiliará sobremaneira na otimização de recursos humanos, em função de sua vasta gama de informações disponíveis para auxiliar nas análises estratégicas e estatísticas, possibilitando serem levantados argumentos para as tomadas de decisão necessárias a esta tarefa.

Outra justificativa apontada como barreira teme pela perda de dados levantados na ocasião do mapeamento dos cargos das OM, expondo que, caso sejam reduzidos os cargos já mapeados, o produto desta redução já não guardaria o mesmo conceito inicial do PROPES. Este ponto se faz pertinente, pois os cargos não deveriam ser cortados à revelia, deveria ser feita uma análise preliminar para a execução desta tarefa, afinal, como já dito, as tarefas devem estar distribuídas de forma homogênea, a fim de tornar a rotina equilibrada nas OM, possibilitando o cumprimento da missão da MB de forma saudável aos colaboradores.

Outras duas justificativas indicam este item como não significativo, abordando que, independente do processo a ser realizado daqui pra frente, o mapeamento foi realizado de forma que o slogan do PROPES não perderá sua essência, mantendo a pessoa certa no lugar certo, com a capacitação adequada.

5.2.12 Comentários adicionais

Foi disponibilizada a oportunidade para inserção de comentários adicionais, além dos que já tinham sido postos para justificativas das respostas. Dois pesquisados se manifestaram.

Em um dos comentários, o PROPES foi abordado com tom de conquista para Marinha, quando é dito que o referido Programa “foi uma boa oportunidade de a Instituição descobrir a real necessidade de captação de profissionais”, considerando “sua capacitação”, porém, lamenta: “mas um momento curto para descobrir se os postos e graduações sugeridas

resultariam em um possível plano de carreira”. Atualmente, para a fase de ajustes das TMFT, está prevista a análise qualitativa da base de dados coletada para que o fluxo de carreira seja contemplado de forma adequada, de modo a auxiliar no planejamento da carreira. Este comentário finaliza abordando a determinação de redução de cargos, o que tem direcionado o trabalho com a nova ferramenta, no momento presente.

O segundo comentário explica que o PROPES aplicou satisfatoriamente o conceito de Força de Trabalho que antes não havia: não existia um sistema unificado, que apresentasse todos os cargos da MB. Havia o SisTL, que contempla a TL (apenas cargos de carreira) e demais sistemas, onde constam os temporários e os servidores civis, o que dificultava saber qual o total efetivo de cada OM. Prosseguindo no comentário, é ressaltada a possibilidade de otimização de gestão de pessoal que a TMFT proporciona e, no final, também aborda a redução de cargos.

Portanto, ambos comentários abordaram pontos positivos sobre a nova ferramenta e demonstraram preocupação com os próximos passos a serem tomados com relação à implementação da ferramenta, expondo que há um engajamento e o desejo de que o novo instrumento tenha um futuro consistente na gestão de pessoal da MB.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar as vantagens e barreiras para a implementação de uma nova ferramenta de gestão de pessoal na Marinha, pautada na gestão por competências, e indicar possíveis caminhos a serem trilhados.

Foi aplicada uma pesquisa de campo, a fim de reunir informações para conclusões mais assertivas quanto aos melhores passos a serem dados daqui pra frente, objetivando o bom andamento da operacionalização do novo instrumento.

Por meio da pesquisa, pode-se concluir que muitos pontos carecem ainda de sensibilização de todos, pois há, ainda, confusão dos conceitos que envolvem a TMFT. Considerando que o público-alvo da pesquisa foi o pessoal que trabalha diretamente com a nova ferramenta, a falta de conhecimento que pairou sobre eles será sentida com mais força quando a TMFT for aprovada e levada para operacionalização de todos os setores da MB, os quais ainda não a operam completamente como os pesquisados.

Portanto, sugere-se que, antes da aprovação final do novo instrumento de gestão, aspectos teóricos sejam divulgados de forma didática e de fácil compreensão de todos, tanto por meio de notas explicativas, como por meio de treinamentos e capacitações. Recomenda-se que ocorram visitas, por parte dos envolvidos diretamente com os conceitos e com a nova ferramenta, aos demais setores da MB, a fim de estreitar os laços entre o conhecimento do assunto e todos os colaboradores, bem como a disponibilização de links com notas explicativas, a fim de introduzir conceitos ligados à ferramenta e utilizá-los a serviço da implementação da TMFT.

Os itens levantados como pontos fortes devem ser trabalhados como impulsionadores da mudança, buscando engajamento de toda MB. O “manuseio do sistema”, dado de forma intuitiva e de fácil entendimento, é catalisador do processo de operacionalização da ferramenta, o que deve ser exaltado por meio de divulgações, esclarecendo que não demandará muito treinamento por parte dos iniciantes. No entanto, é importante que haja a aplicação de treinamento aos colaboradores, de forma a incentivar seu uso adequado. Da mesma forma, a fomentação de informações com relação à “quantidade de itens a serem preenchidos na TMFT” deve abordar seus pontos positivos, de modo a não “assustar” os novos operadores da ferramenta, sensibilizando a todos sobre a obrigatoriedade de preenchimento dos pontos essenciais, em um primeiro contato, e depois dos demais itens, a fim de se tornar um aprendizado gradual.

O “envolvimento da Alta Administração” também deve ser sempre lembrado, levando em consideração a forte característica hierárquica da Instituição, visando favorecer a internalização dos conceitos por parte de todos, otimizando a implementação da nova ferramenta. Principalmente, nessa fase em que a redução de pessoal é uma realidade e a quantidade de cargos deverá acompanhar, gerando uma resistência natural.

De um modo geral, percebe-se que o trabalho realizado pelo PROPES é visto de maneira muito positiva pelos envolvidos, o que leva a crer que o início dessa mudança na gestão de pessoal da MB foi bem realizada. Entende-se, também, que o trabalho, ora em andamento, ocorre de forma satisfatória, visto que os envolvidos indicaram índices maiores para itens considerados como vantagens à implementação da nova ferramenta. No entanto, a fase atual de ajustes deve ser trabalhada de forma cautelosa, de modo que as análises atuais considerem implicações futuras nos subsistemas de RH, demandando verificação criteriosa de cada item da TMFT.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010. São Paulo, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caledoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida e Vera Lúcia. **Gestão de Pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

8. APÊNDICE

PESQUISA – IMPLEMENTAÇÃO DAS TMFT

Posto/Graduação:

Com base na sua percepção, considerando a implementação das Tabelas Mestras da Força de Trabalho (TMFT), marque a opção (V/B/NS) que melhor se aplica a cada item listado abaixo, justificando, obrigatoriamente, sua resposta:

- V Vantagem (Caso considere que favorece a implementação)
- B Barreira (Caso considere que não favorece a implementação)
- NS Não é significativo (Caso não considere nem barreira, nem vantagem)

1 () Cultura Organizacional

"Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação." (Apud Fleury e Fleury, 1997 , p.27)

Justifique:

2 () Manuseio do Sistema

O Sistema é fácil de ser utilizado?

Justifique:

3 () Quantidade de itens a serem preenchidos na TMFT

Justifique:

4 () Envolvimento da Alta Administração

"A partir da aprovação do Almirantado, a DGPM emitiu o Memorando nº 2/2014, estabelecendo o PROPES", representando uma "nova filosofia na gestão de pessoal e se pautou na implementação de novas Tabelas de Pessoal, com ênfase na parte qualitativa, constituindo um novo parâmetro básico para a gestão do pessoal da Marinha" (Anexo do Ofício nº10-85/2018, da DGPM).

Justifique:

5 () Inserção da capacitação necessária para cada cargo

No tocante aos conhecimentos específicos de cada cargo: "Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área" (Fleury e Fleury, 2004, p.37)

Justifique:

6 () Captação/obtenção de pessoal

Auxiliará no planejamento anual das necessidades de pessoal, de modo a "estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes"? (Fleury e Fleury, 2004, p.37)

Justifique:

7 () Promoção de pessoal

O planejamento das promoções será aprimorado?

Justifique:

8 () Distribuição de Pessoal

Subsidiará melhor a tomada de decisões no tocante à movimentação de pessoal?

Justifique:

9 () Inserção de requisitos relativos à avaliação de desempenho

O conceito/avaliação do militar como requisito para execução de cada cargo.

Justifique:

10 () Inserção de requisitos relativos à experiência profissional

Justifique:

11 () Redução de pessoal

A determinação relativa à otimização dos recursos humanos impactou na implementação das TMFT de que forma?

Justifique:

Caso tenha algum comentário adicional, escreva abaixo: