

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC ROBERTO ALVES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:

A implementação na Marinha do Brasil, a partir de 2011, e sua
aplicação na movimentação de pessoal

Rio de Janeiro

2023

CC ROBERTO ALVES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:

A implementação na Marinha do Brasil, a partir de 2011, e sua
aplicação na movimentação de pessoal

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

Orientador: CMG (RM1) Leonardo Coutinho de Carvalho.

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2023

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

ASSINATURA PELO GOV.BR

(LOCAL DA CHANCELA)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha mais sincera gratidão a todos que desempenharam papéis significativos e contribuíram de forma essencial para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, a Deus, por me manter com saúde e iluminar meus pensamentos, permitindo, assim, a confecção deste trabalho.

À minha sábia mãe. Sua presença constante, amor incondicional e encorajamento incansável foram fundamentais em toda a minha jornada acadêmica.

À minha querida esposa, gostaria de expressar meu sincero agradecimento. Você foi meu pilar de força durante todo o processo. Sua paciência, compreensão e constante motivação me impulsionaram a superar os desafios e alcançar meus objetivos. Sua presença ao meu lado trouxe equilíbrio e felicidade à minha vida.

Ao meu amado filho, devo uma gratidão especial. Sua alegria e o sorriso radiante sempre me lembraram do propósito e da importância desse trabalho. Você é minha fonte de inspiração constante e motivo pelo qual eu me esforcei para chegar até aqui.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Leonardo Coutinho de Carvalho. Sua dedicação, *expertise* e orientação foram de valor inestimável para o desenvolvimento da minha dissertação. Sua paciência ao ouvir minhas ideias, seu rigor acadêmico e correções de rumo foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos da turma C-EMOS 2023 e da turma Sylvio de Noronha, em especial Felipe Ferreira e Ricardo Oliveira, o companheirismo, apoio mútuo, fidalguia e os momentos compartilhados fizeram desse período de estudos algo verdadeiramente inolvidável.

E ao percorrer esse caminho em busca do conhecimento, descobri que quanto mais aprendemos, mais nos damos conta de quão infinitas são as fronteiras do saber.

Serei eternamente grato por suas contribuições e por terem feito parte dessa conquista.

RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências tem crescente relevância nas organizações diante de um cenário de constantes mudanças. Modelos tradicionais de Gestão de Pessoas, baseados em técnicas e experiência, mostram-se insuficientes perante as complexidades atuais. A abordagem por Competências surge como alternativa para enfrentar tais desafios. Implantada pela Marinha do Brasil em cooperação com a Marinha Nacional Francesa, visa desenvolver competências nos militares e alinhar o currículo ao trabalho. Este estudo busca identificar similaridades/singularidades dessa abordagem e sua aplicação na movimentação de pessoal, comparando-as com a abordagem teórica apresentada sobre Gestão de Pessoas por Competências. A escolha da Marinha como foco deve-se a sua relevância estratégica, buscando maximizar eficiência e eficácia. Evidenciando uma aderência parcial entre prática e teoria, sobrevirão recomendações à Instituição em análise para o aprimoramento do mapeamento de competências, observando as competências das funções ora existentes e incorporando-as nas Tabelas Mestras de Força de Trabalho. Sugerir-se-á adotar um banco de dados centralizado com informações sobre competências individuais e necessidades, viabilizando planejamento e alocação eficaz da mão de obra capacitada. Essas medidas fortalecerão a Marinha do Brasil para enfrentar eficazmente os crescentes desafios que ora se apresentam à Força.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas por Competências; Marinha do Brasil; Movimentação de Pessoal; Tabelas Mestras de Força de Trabalho; Mapeamento de Competências.

ABSTRACT

Competency-based People Management is increasing relevance within organizations in the face of a constantly changing landscape. Traditional models of Personnel Management, grounded in techniques and experience, prove insufficient in light of current complexities. The Competency approach emerges as an alternative to confront these challenges. Implemented by the Brazilian Navy in cooperation with the French National Navy, its goal is to develop competencies among military personnel and align the curriculum with the job requirements. This study aims to identify the similarities/singularities of this approach and its application in personnel deployment, comparing them with the theoretical framework presented for Competency-based People Management. The selection of the Navy as the focus is due to its strategic significance, aiming to maximize efficiency and effectiveness. By highlighting a partial alignment between practice and theory, recommendations will be provided to the institution under analysis to enhance competency mapping, considering the competencies required by current roles and incorporating them into the Master Workforce Tables. The suggestion will be made to adopt a centralized database containing information about individual competencies and needs, enabling effective planning and allocation of skilled manpower. These measures will strengthen the Brazilian Navy to effectively face the growing challenges currently faced by the Force.

Keywords: Competency-based People Management; Brazilian Navy; Personnel Deployment; Master Workforce Tables; Competency Mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gestão por competências	53
Figura 2 – Identificação do gap de competências	54
Figura 3 – Exemplo de formulário para avaliação de desempenho.....	55
Figura 4 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional	56
Figura 5 – Modelo da tabela mestra de força de trabalho	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFN	-	Corpo de Fuzileiros Navais
CGCFN	-	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
DEnsM	-	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	-	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPM	-	Diretoria do Pessoal da Marinha
FT	-	Força de Trabalho
GC	-	Gestão por Competências
GP	-	Gestão de Pessoas
GPC	-	Gestão de Pessoas por Competências
GRDPQS	-	Grupo de Desenvolvimento e Controle do PQS
MB	-	Marinha do Brasil
OM	-	Organização Militar
PQS	-	Programa de Qualificação para o Serviço
RC	-	Referenciais de Competências Profissionais
RTPQS	-	Rede de Trabalho do PQS
RTTP	-	Relações de Tarefas Técnico-Profissionais
SEN	-	Sistema de Ensino Naval
SisPES	-	Sistema de Pessoal da Marinha
SisPQS	-	Sistema do PQS
TL	-	Tabela de Lotação
TMFT	-	Tabelas Mestras de Força de Trabalho
TTC	-	Tarefa por Tempo Certo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ASPECTOS PRELIMINARES CONCEITUAIS E AMBIENTAIS	12
2.1	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	12
2.1.1	Conceituando competências	12
2.1.2	O processo da Gestão por Competências.....	13
2.2	A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	15
2.3	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA	15
2.3.1	A descrição operacional de competências	16
2.3.2	Metodologias, técnicas e ferramentas para o mapeamento de competências.....	17
2.4	MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS.....	22
2.4.1	Recrutamento interno	22
2.4.2	Seleção interna	23
3	A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL	25
3.1	A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA	25
3.1.1	A implantação da Gestão de Pessoas por Competência	25
3.1.2	Os primeiros passos, as Relações de Tarefas Técnico-Profissionais	26
3.1.3	O mapeamento de competências da Marinha do Brasil	26
3.1.4	O Referencial de Competências Profissionais	29
3.1.5	O Programa de Qualificação para o Serviço	31
3.1.6	Conclusão parcial	33
3.2	O SISTEMA DE MOVIMENTAÇÃO NA MARINHA DO BRASIL	33
3.2.1	Contextualização.....	33
3.2.2	Tabelas Mestras de Força de Trabalho.....	34
3.2.3	A importância das Tabelas Mestras de Força de Trabalho.....	35
3.2.4	O recrutamento e a seleção interna.....	36
3.2.5	Movimentação de pessoal na Marinha do Brasil	37
3.2.6	Conclusão parcial	37
4	ANÁLISE COMPARATIVA	39
4.1	AS RELAÇÕES DE TAREFAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS.....	39
4.2	O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA MARINHA DO BRASIL	39
4.3	O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS PROFISIONAIS	40
4.4	O PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PARA O SERVIÇO	41
4.5	TABELAS MESTRAS DE FORÇA DE TRABALHO	41
4.6	O RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA MARINHA DO BRASIL	42
4.7	CONCLUSÃO PARCIAL	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45

REFERÊNCIAS	50
ANEXO A	53
ANEXO B	54
ANEXO C	55
ANEXO D	56
ANEXO E.....	57

1 INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional contemporâneo, a relevância da Gestão de Pessoas (GP) é crescente, notadamente em um ambiente caracterizado por mudanças ininterruptas. Nesse contexto, emerge a notória proeminência da abordagem da Gestão de Pessoas por Competências (GPC), que se destaca como um meio eficaz para assegurar a consonância entre os colaboradores e as exigências laborais, buscando otimizar, assim, o rendimento global da instituição.

O propósito do presente estudo reside na identificação das convergências e/ou distinções inerentes à implementação da GPC na esfera da Marinha do Brasil (MB), especificamente na alocação da Força de Trabalho (FT), definido pelo processo de movimentação de pessoal, estabelecendo um paralelo com as formulações teóricas concernentes à abordagem mencionada. A concretização desse objetivo se dará por meio de uma análise das disposições normativas da MB e dos fundamentos teóricos que versam sobre as nuances da gestão por competência (GC) e da GPC. Tal empreendimento se complementará com uma minuciosa avaliação do mapeamento e da avaliação das competências, além do processo subjacente à transferência de pessoal no contexto da Instituição. Essa metodologia possibilitará uma apreensão aprofundada dos aspectos conceituais, contextuais e operacionais intrínsecos a esse crucial procedimento de administração dos recursos humanos na estrutura da Marinha.

A seleção da Marinha do Brasil como objeto de análise encontra sua fundamentação na relevância de ordem estratégica e operacional atribuída a essa Instituição, em conjunto com a imperiosidade de compreender e aprimorar a GP em um contexto organizacional de notória complexidade. A congruência das competências individuais com as exigências institucionais emerge como um fator coadjuvante na realização dos propósitos estratégicos almejados pela referida entidade. A análise perspicaz da abordagem da GPC e sua efetivação no âmbito da movimentação de recursos humanos na MB proporcionará a identificação dos ganhos tangíveis e dos desafios inerentes ao aprimoramento nesse âmbito, com o intuito de otimizar a eficiência e a eficácia da Organização.

Após esta breve introdução, abordaremos os aspectos conceituais e teóricos da Gestão de Pessoas por Competência, guiando nossa análise das abordagens ora adotadas na MB. Exploraremos o conceito de competências, a gestão por competências e seus processos,

ênfatisando o papel fundamental do mapeamento das competências. Esta exploração incluirá as metodologias utilizadas no processo de mapeamento: análise documental, entrevistas, grupos de discussão, questionários e observação. Também discutiremos a avaliação das competências e como um mapeamento de competências preciso é crucial no desenvolvimento, aprimoramento e alocação dos recursos humanos.

No terceiro capítulo, efetuar-se-á uma análise da implementação da GPC e sua correspondente aplicabilidade no âmbito da movimentação de recursos humanos na MB. Será delineada a estrutura do sistema de GPC na MB, bem como serão exploradas as conexões entre as atividades técnico-profissionais e o mapeamento de competências efetuado na Instituição, e como este contribui para a formulação dos Referenciais de Competências Profissionais (RC). Uma apreciação do Programa de Qualificação para o Serviço (PQS) será acompanhada da ênfase na importância de avaliar a quantidade de cursos realizados no contexto da GPC. Subsequente a isso, os conceitos e definições inerentes ao sistema de movimentação na MB serão abordados, com destaque para a seleção e recrutamento internos, e a pertinência das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) na administração dos recursos humanos. Os critérios norteadores da movimentação de pessoal na MB serão apresentados, juntamente com uma análise de suas implicações na eficácia e eficiência organizacional.

No quarto capítulo, proceder-se-á à análise comparativa entre as teorias da GPC, abordadas no capítulo 3, e sua concretização na MB, com um enfoque específico em sua aplicação no contexto da movimentação de recursos humanos. Por último, no quinto capítulo, efetuaremos nossas considerações conclusivas a partir das observações decorrentes dos capítulos precedentes. Além disso, a intenção é contribuir para o aprimoramento do sistema de Gestão de Pessoas na Instituição, oferecendo *insights* e recomendações que possam embasar boas práticas de alocação da força de trabalho, por meio da movimentação de pessoal eficiente.

A condução deste estudo será fundamentada na estrita observância de uma metodologia rigorosa e na busca por informações pertinentes e atualizadas. O propósito subjacente é a contribuição efetiva para o progresso do conhecimento na esfera da Gestão de Pessoas e a melhoria das práticas organizacionais, especialmente no que tange ao âmbito da movimentação de pessoal embasada em competências.

2 ASPECTOS PRELIMINARES CONCEITUAIS E AMBIENTAIS

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência é um modelo de gerenciamento que aplica o conceito de competência para conduzir vários processos organizacionais, principalmente os relacionados à gestão de pessoas. Ao utilizar várias técnicas e ferramentas, seu objetivo é identificar, aperfeiçoar e aplicar as habilidades indispensáveis para alcançar os objetivos da organização (BRANDÃO, 2017).

2.1.1 Conceituando competências

O termo competência deriva do latim *competentia* e traz consigo o conceito de habilidade, conhecimento e capacidade, representando algo que é adequado para um contexto específico (HOUAISS, 2001).

O decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que institui diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, em seu artigo 3º, § 3º considera diagnóstico de competências, como: “A identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (BRASIL, 2019).

Brandão (2017), cita que o termo competência foi integrado à linguagem organizacional como um modo de descrever a capacidade de uma pessoa executar adequadamente um determinado trabalho ou desempenhar suas funções em um contexto profissional específico. Temos então a competência individual como um atributo intrínseco a um profissional em seu contexto de trabalho.

Brandão (2017), expande o termo ao expor que a competência coletiva ocorre nas equipes, sendo essa, maior do que o simples somatório das competências individuais, já que a interação social e o efeito sinérgico entre as competências individuais que contribuem para a competência coletiva, resulta na capacidade da equipe de realizar tarefas complexas.

Dutra (2016), contribuiu ao elevar o termo para o nível organizacional, introduzindo as competências organizacionais ou essenciais. Ele se refere a competências como as características da organização que a tornam eficaz e capaz de alcançar seus objetivos

estratégicos. Essas competências geram valor distintivo observado pelos clientes e são difíceis de serem reproduzidos pela concorrência.

Neste contexto, Brandão (2017) separa as competências em três níveis predominantes na análise das organizações: individual, equipe e organizacional. Nesta conjuntura, as competências individuais dos membros da equipe afetam as competências coletivas da equipe, e vice-versa. Da mesma forma, as competências das equipes e as competências organizacionais se afetam mutuamente.

Carbone et al. (2009) destacam que, além da classificação por nível, existem diversas abordagens teóricas para a classificação das competências com base em suas finalidades, resultando em uma variedade de tipologias. No entanto, essas tipologias não serão exploradas neste trabalho.

Por fim, a competência no trabalho tem sido gerenciada nas organizações com a expectativa de obter resultados positivos de desempenho. Isso levou ao surgimento de modelos de gestão fundamentados na ideia de competência, buscando planejar, identificar, avaliar, recrutar e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, o processo de Gestão por Competências será explorado na próxima seção.

2.1.2 O processo da Gestão por Competências

Sendo a gestão por competência um modelo de gerenciamento, um dos possíveis modelos desse processo encontra-se delineado na (FIG. 1), conforme proposto por Brandão e Bahry (2005). Segundo as proposições de Brandão (2017), o processo de GC se desdobra em cinco fases distintas. A fim de conferir uma congruência ao pensamento, adotaremos as definições das fases cunhadas pelo mencionado autor, como a seguir expostas:

a) Formulação da estratégia organizacional:

É planejar ações integradas de todos os membros da organização, desdobrando vários planos táticos em planos operacionais, todos interdependentes, e alinhados à estratégia. Isso define as ações necessárias e os indicadores de desempenho e resultados esperados para visualizar o futuro da organização. Envolve avaliar fatores internos e externos da organização, abrange ações estratégicas para alcançar objetivos organizacionais amplos e de longo prazo, visando a competitividade e a sustentabilidade.

b) Mapeamento de competências:

Após definida a estratégia organizacional, é viável confeccionar o mapeamento de competências, fim identificar as competências necessárias, inventariar as existentes e verificar as lacunas a serem preenchidas. Após inventariar as competências existentes e identificar as competências necessárias se atinge o objetivo principal do mapeamento que é determinar a lacuna¹ de competências, entre as competências essenciais para a realização da estratégia formulada e as competências internas já existentes na organização, ilustrado na (FIG. 2).

c) Captação e/ou desenvolvimento de competências:

Com base no mapeamento de competências, são tomadas decisões para investir no desenvolvimento e/ou aquisição de competências. As ações de aquisição envolvem identificar, adquirir e integrar competências externas à empresa, tanto ao nível individual (recrutamento e seleção de pessoas) quanto organizacional (parcerias estratégicas). As ações de desenvolvimento e treinamento visam aprimorar as competências já existentes na organização, por meio de ações da gestão de pessoas, tais como a identificação e alocação de talentos, educação corporativa e gerenciamento de carreiras.

d) Acompanhamento e avaliação:

São fundamentais para garantir o controle do processo e permitir a comparação entre os resultados alcançados e os objetivos esperados.

Após realizar a avaliação e o diagnóstico é possível utilizar suas informações para subsidiar as etapas anteriores do processo, como atualizar: planos operacionais e de gestão, indicadores de desempenho, inventário de competências, *gap*, e captação de colaboradores.

e) Retribuição:

Na etapa de retribuição, a organização pode adotar medidas como o reconhecimento, premiação e remuneração diferenciada para as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para alcançar os resultados planejados. Essa prática serviria como um estímulo para manter as competências desejadas e corrigir eventuais desvios.

Vimos que o processo de GC é fundamental para o sucesso organizacional, pois orienta os demais processos a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Dentre esses processos, a

¹ Observando a (FIG. 2), há uma curva ascendente representando as competências necessárias. Por outro lado, a curva descendente representa as competências disponíveis na organização. A intersecção entre as duas curvas indica o ponto ideal, onde as competências necessárias estão completamente preenchidas. Em quaisquer outros pontos, verifica-se uma lacuna entre as curvas (CARBONE et al., 2009).

gestão de pessoas se destaca como o de maior relevância.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Enquanto a GC abrange toda a organização, visando alinhar as competências individuais e organizacionais aos objetivos estratégicos, a gestão de pessoas por competências é um conceito baseado nos mecanismos utilizados na identificação, desenvolvimento e utilização das competências individuais, de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

Nesse cenário, Brandão (2017), com a finalidade de elucidar o papel primordial do mapeamento de competências na GPC, descreve:

Perceba que a consistência vertical e horizontal da gestão de pessoas por competências só é possível quando o mapeamento de competências é conduzido de forma apropriada, com rigor metodológico, para garantir a correta identificação e descrição das competências relevantes à consecução das estratégias organizacionais (BRANDÃO, 2017, p. 128).

Sendo assim, se as competências forem mal identificadas e descritas, qualquer aplicação relacionada a elas será prejudicada. Não será possível avaliar adequadamente o desempenho das pessoas com base em competências descritas de forma incorreta, nem desenvolver planos de capacitação confiáveis. Devido à sua importância, iremos estudar o mapeamento de competências na próxima seção.

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA

Conforme mencionado anteriormente, o mapeamento tem o objetivo de identificar a diferença entre as competências exigidas para alcançar a estratégia empresarial e as competências internas presentes na organização.

Conforme Ferreira (2015) destaca, o processo de mapeamento e definição de competências, tanto corporativas quanto específicas por áreas de negócio, é uma tarefa complexa que demanda um comprometimento estratégico significativo. Esse envolvimento estratégico é necessário para garantir que as competências identificadas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e as necessidades do mercado, permitindo que a empresa

desenvolva e mantenha uma vantagem competitiva. Portanto, o sucesso desse processo requer o compromisso das lideranças e a implementação de uma abordagem cuidadosa para atender às demandas do cenário empresarial em constante evolução.

Dutra et al. (2012) destacam que a importância das competências no ambiente organizacional tem levado a diversos estudos que se concentram em diferentes aspectos, como:

a) Existem pesquisas que buscam identificar, definir e descrever as competências desejáveis para funções específicas existentes na empresa. Esse enfoque visa aprimorar a eficiência e o desempenho dos colaboradores em suas atividades atuais.

b) Outra linha de pesquisa se concentra no diagnóstico das necessidades de novas competências, especialmente em face de mudanças nas situações de trabalho, como a implementação de sistemas de gestão informatizados. Esse aspecto é crucial para garantir que os funcionários estejam preparados para lidar com novos desafios e tecnologias emergentes, garantindo assim a competitividade da organização.

c) Há também pesquisas dedicadas a determinar as competências gerenciais necessárias em segmentos produtivos específicos. Esse enfoque visa fortalecer a liderança e a capacidade de gestão em áreas-chave da empresa, garantindo uma direção sólida e uma abordagem estratégica.

Esses três enfoques de investigação, conhecidos como mapeamento de competências individuais e gerenciais, fornecem uma visão abrangente das diversas dimensões relacionadas ao desenvolvimento de competências dentro das organizações, permitindo uma abordagem mais completa e eficaz na gestão do capital humano.

Para obtermos uma compreensão abrangente do processo de mapeamento de competências, analisaremos dois aspectos fundamentais: a descrição operacional de competências e as metodologias, técnicas e ferramentas utilizadas nesse processo.

2.3.1 A descrição operacional de competências

A descrição operacional de competências é um processo que envolve detalhar de forma clara e precisa as características, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos necessários para o desempenho efetivo de uma competência em um determinado contexto. É mais do que uma definição conceitual, fornecendo informações

práticas sobre como a competência deve ser manifesta e quais critérios de desempenho são esperados.

Brandão (2017) pontua que uma competência deve descrever uma ação observável e avaliável no trabalho, permitindo uma compreensão clara das expectativas em relação ao profissional. A descrição de competências individuais deve ser baseada em padrões de desempenho objetivos e observáveis, indicando explicitamente as ações esperadas do profissional. Por exemplo, "reparar motores", representa um comportamento esperado.

Aponta Ferreira (2015) que as competências das pessoas: necessitam ser específicas por organização, área de conhecimento, processo ou cargo. Por exemplo, "reparar o motor marca/modelo: MAN G2147, do NDD Fortaleza, no mar", representa um comportamento específico esperado.

Brandão (2017) aponta ainda que é comum encontrarmos descrições inadequadas de competências que são abstratas e não representam desempenhos explícitos. Enunciados que envolvem abstrações, como "refletir sobre o seu papel na equipe", não se referem a ações concretas e observáveis. Termos como "compreender" ou "internalizar" não são ações verificáveis objetivamente.

Em suma, o processo de descrição operacional de competências é fundamental para a gestão de pessoas nas organizações. Ele vai além de conceitos abstratos, fornecendo informações práticas sobre as ações concretas e observáveis que os profissionais devem demonstrar. As competências devem ser específicas para cada contexto organizacional e cargo, estabelecendo critérios objetivos para avaliação. Descrições inadequadas de competências abstratas podem dificultar o alinhamento com metas organizacionais. Portanto, a precisão, especificidade e mensurabilidade nas descrições são cruciais para impulsionar o sucesso individual e coletivo na empresa.

2.3.2 Metodologias, técnicas e ferramentas para o mapeamento de competências

A análise documental é o primeiro passo para identificar competências relevantes aos objetivos organizacionais, mas não é a única fonte de informação. Além dos documentos, é comum coletar dados por meio de entrevistas, grupos focais e questionários e observação, especialmente para compará-los com a análise documental (FERREIRA, 2015).

a) Análise documental:

Brandão (2017) pontua que a análise documental é uma técnica de pesquisa que visa descrever objetiva e sistematicamente o conteúdo de materiais escritos. Ela envolve a análise e interpretação de documentos para extrair conclusões sobre o objeto de estudo. A análise documental permite inferir sobre competências necessárias para alcançar a visão de futuro da organização. É importante considerar tanto o conteúdo manifesto quanto o latente nos documentos.

Segundo Carbone et al. (2009), é comum iniciar a análise de competências pelo exame dos documentos do planejamento estratégico da organização. Nesse sentido, Guimarães et al. (2001) sugerem que a estratégia organizacional é geralmente o documento principal a ser analisado, embora outros materiais, como regimentos, estatutos, relatórios de gestão e pareceres técnicos, também possam fornecer informações relevantes nesse levantamento.

Consoante as proposições de Brandão (2017), a análise documental é um processo que envolve três etapas sequenciais para a sua execução: pré-análise, análise propriamente dita e tratamento dos resultados. Durante a pré-análise, é realizada a preparação do material documental, onde são selecionados os documentos relevantes para o estudo e estabelecido o referencial teórico que guiará a análise. Em seguida, na etapa de análise propriamente dita, os documentos selecionados são minuciosamente examinados, buscando identificar e categorizar as informações relevantes conforme as categorias estabelecidas previamente. Finalmente, na etapa de tratamento dos resultados, as informações obtidas durante a análise são organizadas e sintetizadas para apresentar os principais achados do estudo. Esse tratamento dos dados permite uma melhor compreensão do conteúdo dos documentos e possibilita a extração de conclusões consistentes a partir das informações coletadas.

b) Entrevistas:

A entrevista é uma técnica comum no mapeamento de competências, sendo utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os resultados da análise documental, visando confirmar as competências relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais. A entrevista semiestruturada é o tipo mais comum, em que o entrevistador segue um roteiro preestabelecido, buscando obter descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, expectativas da organização e competências relevantes. O entrevistado tem liberdade para responder de modo singular, e o entrevistador pode adaptar o roteiro de perguntas conforme necessário (BRANDÃO, 2017).

O entrevistador seleciona pessoas com conhecimento específico e formula um roteiro de perguntas. Durante a entrevista, é importante estabelecer confiança, respeitar pontos de vista, buscar empatia e evitar projeções de ideias e sentimentos (CARBONE et al., 2009).

c) Grupos focais:

Quando há restrição de tempo para entrevistas individuais, uma alternativa é conduzir uma entrevista coletiva, conhecida como grupo focal. É uma técnica de pesquisa em que um moderador orienta uma discussão objetiva com um grupo de participantes, abordando um tópico específico. Essa abordagem busca identificar as percepções e opiniões das pessoas em relação a um objeto de estudo, aproveitando a interação entre os participantes para obter ideias e informações que seriam menos acessíveis sem a dinâmica de grupo (BRANDÃO, 2017).

Segundo Carbone et al. (2009), é recomendado que os grupos de discussão tenham entre oito e 12 participantes para garantir uma expressão adequada de todos os membros. Um número maior pode inibir a participação, especialmente em discussões polêmicas, enquanto um número menor pode resultar em falta de ideias e manifestações, além de permitir que alguns dominem a discussão.

A seleção dos participantes deve considerar critérios como acessibilidade e intencionalidade, buscando pessoas com amplo conhecimento da organização. Além disso, é importante buscar homogeneidade nas características dos participantes (BRANDÃO, 2017).

d) Questionários:

Questionários autopreenchidos são ferramentas para coleta de dados, que são lidos e preenchidos sem intervenção, existem três tipos de questionários: não estruturado, estruturado e semiestruturado. O questionário não estruturado consiste em perguntas abertas que permitem ao respondente expressar-se livremente sobre o objeto da pesquisa, similar a entrevistas, mas com respostas por escrito. Nesse tipo de questionário, não há opções pré-definidas para as respostas, permitindo que os participantes forneçam informações de forma mais livre e detalhada. No entanto, a análise dos dados pode ser mais complexa, pois requer a interpretação cuidadosa das respostas (BRANDÃO, 2017).

O questionário estruturado, por outro lado, é caracterizado por conter apenas perguntas fechadas, com escalas ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. Isso facilita a tabulação e análise dos dados, tornando-o mais adequado para mapear competências de forma quantitativa e objetiva (CARBONE et al., 2009).

Já o questionário semiestruturado combina características dos dois tipos anteriores.

Ele apresenta perguntas fechadas, como o questionário estruturado, mas também inclui perguntas abertas, como o questionário não estruturado. Isso permite ao pesquisador obter respostas mais padronizadas e permite que os participantes expressem suas opiniões de maneira mais livre, como vemos no formulário disposto na (FIG. 3), sobre avaliação de desempenho. O questionário semiestruturado oferece um equilíbrio entre a coleta de dados padronizada e a possibilidade de explorar informações mais aprofundadas (BRANDÃO, 2017).

e) Observação:

A observação direta é uma técnica de coleta de dados que pode ser utilizada em algumas situações para obter informações detalhadas que não podem ser facilmente expressas verbalmente. Essa abordagem envolve o registro e exame minucioso de comportamentos, fenômenos ou ações relacionadas ao objeto de estudo, sem a necessidade de questionamentos verbais ou escritos entre o observador e os sujeitos observados. Recomenda-se o uso da observação em estudos mais aprofundados, seja de forma isolada ou em conjunto com outras metodologias, pois permite capturar informações no momento do evento e detalhes que poderiam ser esquecidos pelos sujeitos envolvidos no processo (BRANDÃO, 2017).

Carbone et al. (2009) classificam a observação em dois tipos: participante e não participante. No método participante, o pesquisador se integra ao grupo estudado como um membro da equipe de trabalho, enquanto no método não participante, o observador atua como um espectador externo, sem se envolver diretamente no objeto de estudo.

Assim, a observação direta é uma ferramenta valiosa para coletar informações detalhadas e profundas em diferentes contextos de pesquisa, oferecendo uma perspectiva única para a compreensão dos fenômenos estudados.

f) Avaliação das competências:

O diagnóstico de competências em uma organização vai além da utilização de métodos e técnicas de pesquisa para identificar as competências relevantes ao contexto organizacional. Envolve também o inventário das competências internas da empresa, buscando identificar discrepâncias entre as competências necessárias e as já existentes. Isso é feito por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, que permitem identificar as competências disponíveis nos funcionários (Carbone et al., 2009).

A avaliação de desempenho baseada em competências é uma importante ferramenta utilizada para medir o quanto os funcionários demonstram as competências consideradas

relevantes para as diferentes unidades da organização. Nessa avaliação, o comportamento do indivíduo e o trabalho realizado são observados e comparados com as expectativas comportamentais definidas pela organização. Essa análise proporciona informações essenciais para diversas decisões organizacionais, como *feedback* aos profissionais, identificação de necessidades de capacitação, promoções e recompensas, alocação de pessoal, estabelecimento de objetivos e metas, entre outros propósitos.

Na prática, são comuns a utilização de escalas específicas, como escalas de frequência ou escalas tipo *Likert*², e a aplicação de formulários, como o apresentado na (FIG. 3), sobre avaliação de desempenho (Brandão, 2017).

Ao realizar a avaliação de desempenho, a organização visa identificar os pontos fortes das competências presentes e possíveis lacunas de competências, fornecendo informações importantes para os subsistemas de GP e auxiliando na tomada de decisões para o aprimoramento e sucesso da organização na totalidade (Carbone et al., 2009).

Neste contexto, o mapeamento de competências, é a pedra angular da GPC, permitindo identificar, captar e desenvolver as habilidades necessárias para a organização atingir seu potencial máximo.

Segundo Carbone et al. (2009), a GPC tem como objetivo primordial gerenciar e minimizar a lacuna de competências existente na organização. Essa abordagem busca aproximar as competências presentes na empresa daquelas necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, o foco é estimular os profissionais a eliminarem a diferença entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização aspira que eles façam (competências desejadas). Nesse contexto, a área de GP desempenha um papel crucial, com seus diversos subsistemas representados na (FIG. 4).

Para cumprir o propósito do nosso estudo, vamos nos aprofundar na movimentação de pessoas dentro da organização, que decorre do subsistema de GP que engloba a identificação e alocação de talentos internos. Dentre as possíveis utilizações dos resultados obtidos durante a avaliação de desempenho profissional, esse enfoque nos permitirá compreender como o processo de identificação e alocação de talentos é conduzido pela organização, com base nas competências demonstradas pelos colaboradores.

² Na escala tipo *Likert*, cada alternativa recebe um rótulo específico, atribuindo um nível de importância a cada item. Por exemplo: "Nem um pouco importante" (1), "Pouco importante" (2), "Medianamente importante" (3), "Muito importante" (4) e "Extremamente importante" (5) (Brandão, 2017, p.57).

2.4 MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Empresas eficientes seguem um processo estruturado para a captação e alocação de pessoas. Antes do recrutamento, elas definem as competências necessárias para a vaga, o que facilita o trabalho do recrutador durante os testes e entrevistas. A seleção é feita com foco nas competências, buscando candidatos alinhados com as necessidades da empresa. Após esse processo, as pessoas são alocadas de maneira eficiente nas funções (OLIVEIRA, 2017).

Preferem adotar a abordagem por competência e levam em consideração a carreira dos colaboradores (DUTRA, 2016).

Na movimentação interna de pessoas, o critério fundamental é a correspondência entre as competências que os indivíduos possuem e as exigidas pelo papel que desempenharão. Esse processo de movimentação dentro da mesma empresa engloba mudanças físicas e pode incluir alterações na posição profissional e/ou no local de trabalho. Para a empresa, a movimentação está relacionada a decisões de planejamento, atração, socialização, alocação e realocação das pessoas (DUTRA, 2016).

Sendo assim, a movimentação interna orientada por competências, buscando a correspondência entre as habilidades dos colaboradores e os requisitos das funções, é uma prática que permite otimizar recursos humanos, promover a eficiência organizacional e alcançar os objetivos estratégicos.

2.4.1 Recrutamento interno

O recrutamento visa atrair candidatos no mercado de talentos para suprir as necessidades de competências da organização. O recrutamento interno, por sua vez, identifica e aproveita as competências internas dos colaboradores, proporcionando oportunidades de promoção e desenvolvimento de carreira. Ele envolve movimentações internas, cumprimento de planos de carreira, substituições decorrentes de planos de expansão ou saídas de colaboradores, transferências, promoções, transferências com promoções e programas de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2020).

Essa abordagem interna favorece programas de desenvolvimento profissional e de carreira, incentivando os profissionais a crescerem e se desenvolverem, oferecendo vantagens, como o aumento do moral dos colaboradores, o sentimento de reconhecimento,

a redução do tempo necessário para o processo seletivo, a diminuição dos custos associados ao recrutamento externo, o estímulo ao desenvolvimento profissional, a promoção da permanência dos funcionários na organização, a maior fidelização e o conhecimento prévio da empresa. O recrutamento interno deve seguir normas claras, transparentes e conhecidas por todos, a fim de minimizar possíveis problemas (TREFF, 2016).

Destaca-se que no recrutamento interno, é necessário haver uma coordenação e integração contínuas entre o departamento de recrutamento e os demais departamentos da empresa, com o uso de sistemas e bancos de dados. Muitas organizações utilizam bancos de talentos para esse fim, armazenando informações sobre candidatos qualificados. Baseia-se em dados e informações de outros subsistemas, como resultados de testes de seleção, avaliações de desempenho, participação em programas de treinamento, análise e descrição de cargos, planos de carreira, encarreiramento e movimentações de pessoal. Utiliza fontes, como a intranet, avisos em quadros e cartazes, comunicação interna e banco de dados. Também são consideradas as condições de promoção do candidato interno e a existência de substitutos preparados para assumir sua posição (CHIAVENATO, 2020).

2.4.2 Seleção interna

A seleção de talentos e competências atua como um filtro sequencial para identificar candidatos com as características desejadas pela organização. O processo seletivo é utilizado para fortalecer o capital humano e ampliar o conjunto de competências da empresa. Focar na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional é essencial, já que as competências organizacionais são construídas a partir das competências individuais (CHIAVENATO, 2020).

Visando cumprir o escopo desta análise, de alocação de competências, em processos de movimentação interna, a luz da GPC e aplicação no sistema de movimentação da MB. Dos modelos propostos por Chiavenato (2020), serão abordados somente dois modelos de seleção, definidos pelo autor:

a) Seleção como um processo de decisão e escolha: As características exigidas pelo trabalho são comparadas às características dos candidatos. Embora o órgão de seleção recomende os candidatos mais adequados, a decisão final de aceitação ou rejeição cabe ao gestor do departamento requisitante, a ser utilizado para funções de assessoria; e

b) Modelo de agregação de valor: A abordagem de seleção baseada em competências vai além da comparação com o trabalho a ser realizado, focalizando no incremento das competências organizacionais. Os candidatos são avaliados com base nas competências individuais que podem contribuir para o fortalecimento do capital humano e a competitividade da organização. Aqueles que possuem competências relevantes são aceitos, enquanto os demais são rejeitados. O objetivo é ampliar o portfólio de competências da organização por meio da seleção adequada de candidatos.

Ao longo deste capítulo, abordamos aspectos preliminares, conceituais e ambientais fundamentais para compreender a GPC, destacando o papel do mapeamento de competências e a importância da movimentação de pessoas baseada em suas competências. Foi possível compreender como a identificação precisa das competências requeridas para cada função é essencial para o sucesso organizacional, permitindo um alinhamento estratégico entre as habilidades dos colaboradores e as necessidades da organização.

No capítulo subsequente, prosseguiremos em nosso estudo ao debruçar-nos sobre a implementação da gestão por competências na Marinha do Brasil.

3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL

Neste capítulo, por meio de uma análise embasada em fontes bibliográficas, exploraremos de que maneira essa instituição de notável importância nacional abraça e emprega a gestão de pessoas por competências para administrar suas equipes de maneira eficaz e estratégica. Investigaremos as práticas adotadas, os obstáculos enfrentados e os resultados obtidos pela Marinha ao incorporar a gestão de pessoas pautada nas competências dentro de seu contexto organizacional. Destarte, almejamos compreender como essa metodologia tem sido implementada com êxito e quais são os benefícios que ela pode aportar a uma instituição relevante como a Marinha do Brasil.

3.1 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

3.1.1 A implantação da Gestão de Pessoas por Competência

Implantar se refere ao estabelecimento específico de um plano ou ideia, enquanto implementar é utilizado quando se trata de executar ou praticar algo (HOUAISS, 2001). Destarte, a implantação antecede a implementação.

A implantação da GPC na MB teve origem em estudos realizados em 2008 e 2009, como parte de um acordo de cooperação com a Marinha Nacional Francesa (MNF). Durante o intercâmbio, a MB constatou que a GPC era adotada pela MNF, incluindo a formação e capacitação de oficiais e praças franceses (BRASIL, 2021a).

A tarefa de elaboração de normas para estabelecer as instruções e orientações para o processo de mapeamento das competências profissionais e elaboração dos Referenciais de Competências Profissionais (RC), coube à Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). Desta forma a MB está implementando a capacitação por competências no Sistema de Ensino Naval (SEN). Essa abordagem tem em vista desenvolver competências nos militares, alinhando o currículo às demandas do trabalho, utilizando os RC para construção dos seus currículos, baseando-os assim em competências (Ibidem).

Por outro lado, a elaboração de normas sobre a movimentação de pessoal fica a cargo da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha e do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, utilizando princípios e regras próprios da MB.

Antes mesmo da implantação da GPC, já se observava uma iniciativa de utilização deste conceito na MB, exemplificado nas Relações de Tarefas Técnico-Profissionais (RTTP), como constataremos na próxima seção.

3.1.2 Os primeiros passos, as Relações de Tarefas Técnico-Profissionais

Conforme abordado por Brasil (2007), as praças do CPA e do CAP devem possuir a capacidade de desempenhar as tarefas atribuídas a elas. Essa habilidade só se manifesta quando as competências são desenvolvidas, as quais se originam do domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes. Posto isto, as competências necessárias para as praças com diferentes graduações/especialidades foram minuciosamente detalhadas na RTTP. Portanto, cada praça, independentemente de ser não especializada, especializada, subspecializada, aperfeiçoada ou possuidora de curso especial, deve ser capaz de executar as Tarefas Técnico-Profissionais especificadas na respectiva RTTP.

As RTTP têm como finalidades principais: estabelecer as competências necessárias para cada praça, abrangendo tanto as não especializadas, especializadas, subspecializadas, aperfeiçoadas e aquelas que possuem cursos especiais; orientar os currículos dos diferentes cursos oferecidos; e fixar o conteúdo básico para a realização dos estágios (BRASIL, 2007).

No entanto, vale ressaltar que, devido à complexidade dos meios navais, as RTTP não foram desenvolvidas para especificar as competências necessárias para o desempenho das variadas incumbências a serem guarnecidas pelas praças, tão pouco abrangiam todo o pessoal da MB (BRASIL, 2007). Isso significa que, embora existisse a identificação e orientação das competências necessárias para certas graduações/especialidades, ainda havia espaço para implementar a vinculação direta entre as competências individuais e as competências necessárias para o desempenho das atividades no contexto naval, ou seja, o mapeamento de competências.

3.1.3 O mapeamento de competências da Marinha do Brasil

Nos últimos anos, a DEEnsM tem adotado práticas da GPC para aprimorar os processos de capacitação, com o intuito de contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Em 2011 foi o momento no qual a DEnsM, iniciou o processo de mapeamento das competências profissionais na MB, a fim de implementar em seus cursos a capacitação por competências. Foi aprovado o projeto piloto para adoção da GPC na MB. Uma equipe multidisciplinar foi formada para buscar exemplos institucionais e revisar a literatura a fim de desenvolver os RC dos Marinheiros, Cabos especialistas e subespecialistas do QPA. Os RC foram reunidos no Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) (BRASIL, 2023). Esse processo permitiu à DEnsM adquirir conhecimento no mapeamento de competências, que antes não possuía.

O processo de mapeamento de competências previsto no Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais é composto por várias etapas, que incluem a composição da equipe, a coleta de dados, o tratamento dos dados, a identificação das competências e a validação das competências, como vemos a seguir (BRASIL, 2021a):

a) Composição da Equipe:

A primeira etapa do processo de mapeamento de competências é a composição da equipe. No caso do mapeamento conduzido pela DEnsM, para os cursos do SEN, o trabalho contará com profissionais de diversas áreas, formando uma equipe multidisciplinar. A equipe é responsável por conduzir todo o processo de mapeamento de competências, desde a identificação das competências necessárias para o desempenho das atividades até a elaboração de planos de desenvolvimento individual.

A equipe deve ser composta por profissionais com diferentes habilidades e conhecimentos, para garantir uma visão ampla e abrangente do processo de mapeamento de competências. É importante que a equipe seja multidisciplinar, envolvendo profissionais de diferentes áreas, como recursos humanos, psicologia, pedagogia, entre outras.

b) Coleta de Dados:

A segunda etapa do processo de mapeamento de competências é a coleta de dados. Nesta etapa, a equipe deve coletar informações sobre as atividades desempenhadas pelos colaboradores, bem como sobre as competências necessárias para o desempenho dessas atividades.

Aqui se apresentam as principais técnicas de coleta de dados utilizadas para a identificação das competências individuais necessárias para o exercício de um cargo, função ou incumbência. As técnicas de coleta de dados apresentadas são:

- Análise documental: consiste na pesquisa e análise de documentos da organização militar (OM) ou extra MB, procurando-se interpretar seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar subsídios que auxiliarão na construção dos futuros referenciais de competências;

- Questionário: consiste na aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores, com a finalidade de coletar informações sobre as atividades desempenhadas e as competências necessárias para o desempenho dessas atividades;

- Entrevista: consiste na realização de entrevistas individuais ou em grupo com os colaboradores, de maneira a coletar informações sobre as atividades desempenhadas e as competências necessárias para o desempenho dessas atividades;

- Observação: consiste na observação direta das atividades desempenhadas pelos colaboradores, de modo a coletar informações sobre as competências necessárias para o desempenho dessas atividades; e

- Grupo focal: consiste na realização de uma discussão em grupo com os colaboradores, com a intenção de coletar informações sobre as atividades desempenhadas e as competências necessárias para o desempenho dessas atividades.

É importante destacar que essas técnicas podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas, para obter uma maior gama de dados para análise. A escolha das técnicas de coleta de dados deve levar em consideração as características e particularidades de cada cargo, função ou incumbência, bem como as habilidades e conhecimentos específicos necessários para o desempenho das atividades.

c) Tratamento dos Dados:

A terceira etapa do processo de mapeamento de competências é o tratamento dos dados. Nesta etapa, a equipe deve analisar os dados coletados e organizá-los de forma a identificar as competências necessárias para o desempenho das atividades. É importante que a equipe utilize técnicas de análise de dados adequadas para garantir a qualidade e a confiabilidade das informações obtidas.

d) Identificação das Competências:

A quarta etapa do processo de mapeamento de competências é a identificação das competências. Nesta etapa, a equipe deve identificar as competências necessárias para o desempenho das atividades, com base nas informações coletadas e tratadas nas etapas anteriores.

É importante que a equipe utilize critérios claros e objetivos para a identificação das competências, para garantir a precisão e a validade das informações obtidas. Também é importante que a equipe considere as características e particularidades de cada cargo, função ou incumbência, bem como as habilidades e conhecimentos específicos necessários para o desempenho das atividades.

e) Validação das Competências:

A quinta e última etapa do processo de mapeamento é a validação das competências. Nesta etapa, a equipe deve validar as competências identificadas, por meio de técnicas e instrumentos adequados, como a avaliação de desempenho e a avaliação por competências.

É importante que a equipe utilize critérios claros e objetivos para a validação das competências, para garantir a precisão e a validade das informações obtidas. Também é importante que a equipe considere as características e particularidades de cada cargo, função ou incumbência, bem como as habilidades e conhecimentos específicos necessários para o desempenho das atividades (BRASIL, 2021a).

Devido ao tamanho e complexidade do contingente da MB, compreendendo mais de 400 OMs e 95 navios de superfície de 48 classes diferentes, o mapeamento de competências para cada função torna-se um desafio. Para enfrentar esse desafio, a MB adotou uma metodologia própria, não focada em mapear as competências necessárias nas OMs, mas sim aquelas necessárias para estabelecer um RC de Oficiais e Praças a serem desenvolvidas nos diversos cursos do SEN (BRASIL, 2021c).

A partir de 2014, a MB investiu em um itinerário formativo para enfrentar os desafios dos processos de trabalho em evolução e, ao mesmo tempo, adotou a GPC no setor de pessoal. A integração dessas duas abordagens resultou no desenvolvimento e aprovação de uma nova metodologia de elaboração de currículos. A DEEnsM escolheu a Pedagogia das Competências como pressuposto teórico, reformulando a construção dos currículos para enfatizar as habilidades profissionais observadas em situações concretas de trabalho. Dessa forma, os RC necessários para realizar determinadas atividades passaram a ser o foco de capacitação em cursos oferecidos no SEN (BRASIL, 2021c).

3.1.4 O Referencial de Competências Profissionais

O mapeamento das competências de oficiais e praças de diferentes corpos, quadros, postos, graduações e especialidades, subsidia a elaboração dos RC em substituição dos Perfis de Oficiais e as RTTP (BRASIL, 2021a).

O RC é um documento estruturado que descreve de forma minuciosa as competências profissionais necessárias aos Oficiais e Praças de um determinado corpo, quadro, posto, graduação e especialidade. Sua finalidade é estabelecer o perfil profissional desejado e fornece uma base sólida para o planejamento da capacitação.

No RC, são identificadas e definidas as Competências Profissionais, que abrangem tanto as Competências Técnicas quanto as Competências Comportamentais. As Competências Técnicas referem-se aos conhecimentos específicos e habilidades técnicas necessárias para o desempenho das atividades relacionadas à função ocupada. Já as Competências Comportamentais dizem respeito às características pessoais e comportamentais que influenciam o desempenho profissional, como a capacidade de trabalhar em equipe, a liderança, a ética e a resiliência. (BRASIL, 2021a).

Cada Competência Profissional é detalhadamente descrita no RC, acompanhada de seus respectivos indicadores. Esses indicadores são critérios objetivos que permitem avaliar o grau de desenvolvimento ou domínio de cada competência. Dessa forma, o RC proporciona uma referência clara e precisa para a avaliação e desenvolvimento profissional dos militares. Além disso, o RC serve como base para a elaboração de um currículo de capacitação, que é personalizado conforme as necessidades e exigências de cada cargo e função. Esse currículo visa suprir as lacunas de competências identificadas e promover o aprimoramento contínuo dos militares, contribuindo para sua evolução na carreira (BRASIL, 2021a).

O Catálogo de RC é dividido em dois volumes. O volume um abrange os cursos de carreira das Praças, o volume dois aborda os cursos de carreira dos Oficiais. O volume um substitui, gradativamente, a Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais do CPA e do CAP, nas especialidades e subespecialidades a que faz referência, bem como para os Marinheiros do CPA (BRASIL, 2023).

Ao contrário dos modelos teóricos que possibilitam um mapeamento minucioso e específico, a realidade da MB demanda uma abordagem mais abrangente. Nesse contexto, surge a necessidade de complementar a capacitação na OM para a qual o pessoal será designado (BRASIL, 2021a). Dois exemplos que ilustram essa situação são os cursos expeditos e o programa de qualificação para o serviço.

Conforme estabelecido no Brasil (2019a), os cursos expeditos são projetados para complementar a capacitação técnico-profissional de Oficiais em situações em que há uma necessidade ocasional no serviço naval. Esses cursos têm uma vigência temporária e transitória, até que o conteúdo seja incorporado aos cursos regulares.

Em 2021 o efetivo de militares da ativa eram de 83.234, sendo 16.089 oficiais e 67.145 praças. Os oficiais realizaram 1.559 cursos expeditos e as praças realizaram 8.062 cursos expeditos. Isso representa mais de 10% da Força de Trabalho da MB envolvido em cursos complementares, no período de um ano (BRASIL, 2021).

O PQS de Oficiais e Praças, implementado nos navios de superfície da MB, do mesmo modo, é uma resposta a essa complexidade. Seu objetivo é assegurar a transferência eficiente dos conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficaz das funções a bordo, garantindo a excelência operacional e o cumprimento da missão institucional da instituição naval (BRASIL, 2021c).

3.1.5 O Programa de Qualificação para o Serviço

O PQS visa fornecer conhecimentos complementares aos recebidos pelo pessoal nos cursos do SEN, desenvolver habilidades e comportamentos necessários para que oficiais e praças possam participar em escalas de serviço, guarnecer estações e executar outras tarefas essenciais à operação de embarcações, navios ou sistemas. Além de aprimorar o nível técnico-profissional, também visa garantir a segurança do pessoal e do material em diversas situações. Dessa forma, contribui para a gestão do conhecimento e pode ser um valioso subsídio para a gestão de pessoas por competência (BRASIL, 2021a).

O militar em treinamento executa suas tarefas com supervisão até que seja certificado como capaz de realizá-las de forma independente, seguindo o procedimento do PQS. Essa abordagem busca minimizar variações no processo de qualificação decorrentes de diferentes níveis técnicos e exigências dos qualificadores. As etapas de verificação envolvem questionamentos teóricos iniciais sobre os fundamentos aprendidos nas escolas e centros de instrução, seguidos por testes práticos estáticos e, posteriormente, por tarefas realizadas em situações reais ou simuladas. O desempenho é avaliado repetidamente para garantir a aptidão do militar para a função (BRASIL, 2021c).

A coordenação e acompanhamento do programa são realizados pela Rede de Trabalho do Programa de Qualificação para o Serviço (RTPQS), composta por representantes dos Comandos de Força e pela Diretoria de Ensino da Marinha, responsável pelo Grupo de Desenvolvimento e Controle do Programa de Qualificação para o Serviço (GRDPQS). A RTPQS promove melhorias contínuas na documentação das qualificações, supervisiona os coordenadores do PQS a bordo dos navios e monitora o alcance das metas por meio de indicadores. Desde 2019, mais de 6000 militares já foram qualificados dentro do programa de qualificação (Ibidem).

O programa é composto por uma série de listas chamadas Modelos de Qualificação, estruturados para diferentes classes de navios ou sistemas, a fim de complementar a capacitação recebida pelos militares nos cursos do SEN em relação aos serviços, equipamentos e sistemas específicos dos navios de superfície aos quais são designados. Os modelos de qualificação constituem a base do programa, fornecendo um conjunto padronizado e progressivo de conhecimentos teóricos e experiências operacionais. Esses modelos desempenham um papel fundamental na preparação e qualificação da tripulação, fornecendo o conhecimento e as habilidades necessárias para enfrentar diversas situações a bordo, desde atividades rotineiras até condições anômalas e emergenciais. É importante elaborá-los de forma criteriosa, considerando as características do navio e atualizá-los regularmente para refletir as mudanças tecnológicas, procedimentos e práticas de segurança (BRASIL, 2021b).

Os modelos de qualificação previsto no Brasil (2021b) são categorizados como gerais, coletivos e específicos, de acordo com sua abrangência. Essa categorização permite atender às necessidades específicas de cada função, estação ou serviço a bordo. Eles são compostos por dois segmentos principais:

a) A primeira parte consiste em perguntas de verificação de conhecimentos e habilidades necessários para cada serviço, estação de bordo ou função; e

b) A segunda parte do modelo é pessoal e contém duas seções: registro da qualificação e qualificação final. Nessa, são registrados o progresso do qualificando em cada tópico e as funções ou estações de bordo para as quais ele está qualificado. Esse registro objetivo auxilia na elaboração da ordem de serviço de qualificação assinada pelo Comandante do Navio.

O Sistema do Programa de Qualificação para o Serviço (SisPQS) - registra as qualificações alcançadas por cada militar por meio das ordens de serviço de qualificação recebidas. Esses dados são inseridos nos registros individuais dos militares, em um módulo

específico do Sistema de Pessoal da Marinha (SisPES), conhecido como SisPQS, a qual opera como uma ferramenta significativa no auxílio à gestão de pessoas com base em competências. Os bancos de dados da DEnsM armazenam informações relacionadas à distribuição, revisão e atualização das coletâneas do PQS, bem como relatórios e outros recursos necessários para a gestão do sistema (BRASIL, 2021a).

3.1.6 Conclusão parcial

Através da adoção da Gestão de Pessoas por Competências, a MB tem como objetivo promover uma gestão mais efetiva da sua Força de Trabalho, possibilitando a identificação das lacunas de competências em diferentes áreas e referente às diferentes especialidades.

Vale salientar que, mesmo antes da formal implementação da GPC, a MB já manifestava uma inclinação para a aplicação desse conceito, exemplificada nas Relações de Tarefas Técnico-Profissionais. Nesse contexto, a avaliação de desempenho tinha a finalidade de reconhecer competências nas quais os profissionais demonstrassem um desempenho exemplar, bem como revelar eventuais deficiências em suas habilidades.

No âmbito da MB, evidencia-se uma segmentação nas responsabilidades da Gestão de Pessoas no que concerne à alocação e capacitação de recursos humanos. Enquanto a elaboração das normas para o mapeamento de competências, a criação das RC e a execução da capacitação com base em competências no SEN são atribuídas à Diretoria de Ensino da Marinha. Por outro lado, a elaboração das diretrizes ligadas à movimentação de pessoal está sob a competência da Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha e do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, respeitando os princípios e regulamentos próprios da MB.

A utilização das RC desempenha um papel relevante para garantir que os indivíduos estejam devidamente preparados para suas funções e responsabilidades, promovendo, assim, a otimização do desempenho organizacional. Entretanto, observa-se que a capacitação atualmente oferecida pelo SEN requer ferramentas complementares, tais como o PQS e cursos expeditos.

3.2 O SISTEMA DE MOVIMENTAÇÃO NA MARINHA DO BRASIL

3.2.1 Contextualização

As movimentações de militares na Marinha envolvem a alteração do vínculo do militar com a OM em que serve, seja de forma efetiva ou provisória, sendo resultados de designações ou nomeações. A designação é um ato realizado por uma autoridade competente com o objetivo de determinar e formalizar uma movimentação, podendo abranger o exercício de comissão, cargo, função, participação em cursos, prestação de serviços técnicos especializados ou retorno ao serviço ativo após Transferência para a Reserva Remunerada (BRASIL, 2020).

Por outro lado, a nomeação é um ato administrativo em que a autoridade competente determina o provimento de cargos (Ibidem).

Para gerenciar e alocar o pessoal, a Marinha do Brasil utiliza o Sistema de Pessoal da Marinha, composto por órgãos, processos e recursos interligados e interdependentes. Seu principal objetivo é organizar, planejar, executar e controlar a gestão de pessoas na instituição. O sistema conta com um banco de dados que auxilia nas tarefas de alocação e distribuição do pessoal na MB.

Nesse sistema opera o módulo Sistema da Tabela Mestre de Força de Trabalho, onde consta uma proposta de TMFT das OMs. A TMFT desempenha um papel fundamental ao detalhar a distribuição do pessoal em termos de cargos, funções, encargos e responsabilidades na OM. Essa distribuição permite que uma OM opere e funcione em diferentes situações (BRASIL, 2017).

Devido à relevância nos processos seletivos internos e movimentações na MB, iremos, neste momento, aprofundar nossa pesquisa sobre a TMFT de uma OM.

3.2.2 Tabelas Mestras de Força de Trabalho

A força de trabalho representa um conjunto essencial de recursos humanos com competências específicas, autorizados para desempenhar a missão da OM. Essa Força de Trabalho é composta por diversos elementos, como militares da ativa, incorporados ou convocados, servidores civis, militares da reserva da marinha em tarefa por tempo certo e pessoal contratado, todos desempenhando atividades alinhadas com a missão da OM. Para garantir uma operação eficiente e eficaz em qualquer circunstância, a descrição minuciosa dessa Força de Trabalho ocorre por meio da TMFT, que detalha a distribuição de cargos,

funções, encargos e incumbências dentro da OM (BRASIL, 2021a). Dessa forma, a TMFT torna a OM capaz de operar de forma coesa e alinhada com os objetivos institucionais.

Por ocasião da implementação da TMFT, a Marinha adotou o mapeamento de processos como uma abordagem estratégica para identificar e mapear a necessidade de pessoal em suas diversas OMs (BRASIL, 2017).

O mapeamento de processos está focado na análise e compreensão dos fluxos de trabalho e atividades realizadas em uma OM. Começa com a análise documental e a coleta de dados, utilizando métodos como entrevistas abertas e análise de documentos internos. Ele busca identificar e documentar os processos existentes, desde o início até a conclusão, para entender como as tarefas são executadas e como os recursos são alocados. O relatório resultante deve conter informações suficientes para compreender os processos principais da organização e suas necessidades de pessoal. Essa abordagem permite identificar oportunidades de melhoria, simplificar processos complexos e garantir a eficiência na alocação dos recursos humanos (Ibidem). As TMFTs estabelecem uma estrutura, conforme constatamos na FIG. 5, definida pelas características associadas a cada cargo e não as competências

Por outro lado, o mapeamento de competências está relacionado às competências, habilidades e atitudes necessárias para realizar com sucesso as tarefas e funções, o objetivo é garantir que a pessoa certa seja atribuída às funções corretas, levando em conta suas competências.

3.2.3 A importância das Tabelas Mestras de Força de Trabalho

A Diretoria do Pessoal da Marinha e, no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais, o Comando de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais, desempenham o papel de órgão central de distribuição. esses órgãos têm a responsabilidade de coordenar o sistema de movimentação de pessoal e distribuir o pessoal para os setores de distribuição de pessoal, considerando as TMFTs correspondentes. A distribuição do pessoal ocorre de acordo com as diretrizes estabelecidas nas normas em vigor (BRASIL, 2020).

Dentre as diversas aplicações na alocação de pessoal, em conformidade com o previsto na TMFT, destacam-se no Brasil (2020) entre as responsabilidades importantes dos titulares das OMs. A designação de oficiais e praças para ocupar as funções, incumbências e encargos

estabelecidos internamente na própria OM, seguindo as diretrizes da TMFT. Essa atribuição visa garantir a organização e o adequado desempenho das atividades dentro da OM.

Além disso, o Brasil (2020) apresenta como a primordial modalidade de movimentação a "Movimentação por Interesse do Serviço", cujo objetivo é preencher os cargos, funções e incumbências estabelecidos na TMFT. Essa movimentação tem como finalidade assegurar a presença da Força de Trabalho necessária para a eficiência operativa e administrativa das OMs da MB.

Nesse contexto, o Brasil (2020a) indica que a prioridade a ser considerada em uma movimentação por necessidade do serviço é o preenchimento dos cargos e funções estabelecidos nas Tabelas de Lotação.

3.2.4 O recrutamento e a seleção interna

O recrutamento interno para o processo seletivo pode ocorrer de diversas maneiras. Uma delas é por meio da publicação de uma matéria no boletim de ordens e notícias, onde são informados os prazos e as instruções para participação. Além dessa forma, outra maneira de recrutamento é através da análise do banco de dados, neste caso, um dos parâmetros considerados é a preferência das comissões indicadas pelos militares habilitados, por meio do preenchimento da Folha de Preferência de Comissão para Oficiais (FPCO) e Folha de Preferência de Comissão para Praças (FPCP). É importante destacar que, nessas situações, a necessidade do serviço também é levada em consideração (BRASIL, 2020).

No processo de seleção interna, são estabelecidos diversos critérios de acordo com as normas da MB, sendo alguns específicos para o processo em questão e outros de caráter geral. Entre os critérios específicos podemos citar as normas para seleção de militares para comissão permanente no exterior, normas para seleção de militares para a estação antártica comandante Ferraz, normas para seleção de militares para viagem ao estrangeiro e as normas para seleção de militares para o destacamento do posto oceanográfico da ilha da trindade. Entre os critérios gerais, destaca-se a pontuação das Praças nas movimentações para fora de sede e a utilização do princípio da meritocracia. A meritocracia visa promover uma distribuição justa e transparente de pessoal, levando em consideração as necessidades do serviço. Além disso, busca valorizar o esforço e dedicação de cada membro da Força de Trabalho,

incentivando o aperfeiçoamento profissional contínuo, visando alcançar a excelência pessoal e a eficiência institucional (Ibidem).

3.2.5 Movimentação de pessoal na Marinha do Brasil

O Brasil (2020a) acrescenta, em sua definição, que a movimentação acarreta ou não em mudança de sede. Além da alteração do vínculo com a OM, a movimentação também pode envolver a transferência física do militar para uma nova localidade. Portanto, é relevante considerar não apenas a mudança de função ou cargo, mas também a possibilidade de realocação geográfica como parte das movimentações na MB.

A movimentação de pessoal na instituição ocorre de diversas formas, com a possibilidade de mudança ou não de sede, bem como transferências para o exterior ou regresso dele. As movimentações podem decorrer ou não de um processo seletivo para preenchimento das TMFTs ou por necessidade do militar (BRASIL, 2020).

Essas movimentações são necessárias para atender às demandas organizacionais e garantir a eficiência operativa e administrativa da Marinha. Dentre os diferentes motivos que podem levar à movimentação de pessoal, temos: movimentação por interesse do serviço, movimentação por interesse do próprio militar, movimentação por troca, movimentação/remoção/permanência por motivo social, destaque, movimentação para cumprir requisito de carreira, movimentação para acompanhar cônjuge e movimentação por motivo de conclusão de curso (BRASIL, 2020).

Constata-se que, efetivamente, a gestão de pessoas na Marinha do Brasil reveste-se de extrema complexidade, em virtude da magnitude do contingente, das motivações e dos requisitos de carreira que demandam cumprimento. Nessa perspectiva, a descrição das competências inerentes à função ou incumbência, aliada à compreensão das competências individuais, surge como fator determinante para uma alocação precisa e apropriada.

3.2.6 Conclusão parcial

A diversidade de modalidades de movimentação de pessoal na Marinha do Brasil é concebida para assegurar a conformidade da Força de Trabalho com as demandas da Instituição, respeitando os interesses e requisitos individuais dos militares.

Torna-se evidente a importância das Tabelas Mestras de Força de Trabalho no contexto das movimentações de pessoal. No entanto, essas tabelas não se fundamentam no mapeamento de competências, mas sim no mapeamento de processos dos fluxos de trabalho.

As TMFTs descrevem características de cargos, funções e incumbências, ao invés de competências. Nesse contexto, é pertinente destacar que, embora as TMFTs não abordem diretamente as competências das funções, é altamente desejável que as características inerentes aos cargos estejam em consonância com as competências requeridas para um desempenho eficaz.

Nesse cenário, é crucial considerar a aplicação da gestão de pessoas por competência no âmbito da movimentação de pessoal, especialmente no que tange à alocação do recurso humano nas funções de destino. Esta abordagem possibilita a eficácia dessas transferências, condição sine qua non para a preservação da coesão e o funcionamento adequado da Instituição.

4 ANÁLISE COMPARATIVA

À luz dos principais aspectos conceituais e ambientais da gestão por competências, notadamente os relacionados ao mapeamento de competências e à movimentação interna, a partir deste ponto, empreender-se-á a análise comparativa com a abordagem adotada na Marinha do Brasil, bem como sua aplicação nas movimentações de pessoal, objetivando identificar a aderência com as teorias de GPC na mencionada instituição.

4.1 AS RELAÇÕES DE TAREFAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS

Antes da implantação da GPC na MB, a RTTP é mencionada como um documento que detalha as competências necessárias para certas graduações/especialidades das praças. Ela fornece diretrizes para os currículos dos cursos e serve como referência para a condução e avaliação dos estágios, permitindo a avaliação do desempenho das praças e a identificação de possíveis lacunas em suas competências.

Segundo a teoria da GPC, essa iniciativa pode ser relacionada ao conceito de avaliação de desempenho. De acordo com Brandão (2017), a GPC enfatiza a avaliação do desempenho no trabalho para identificar as competências em que o profissional se destaca, bem como possíveis lacunas em suas competências.

No entanto, a RTTP não especifica como o mapeamento das competências foi realizado, tampouco se foi direcionado para as possíveis incumbências de cada praça. Portanto, embora a iniciativa demonstre um alinhamento com a gestão por competências e a avaliação do desempenho, ainda havia potencial para aprimorar a relação direta entre as competências individuais e as necessidades específicas de cada função na MB. Isso poderia ser alcançado por meio de um mapeamento das competências necessárias para cada incumbência.

4.2 O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA MARINHA DO BRASIL

A MB busca aprimorar seus processos de capacitação por competências, através do mapeamento das competências profissionais e a elaboração do Currículo por Competências. Para isso, é criado o Brasil (2021a), que visando realizar o levantamento dos RC. Esses

referenciais possibilitam o desenvolvimento de uma abordagem pedagógica que relaciona as competências com os conteúdos dos cursos, o que coaduna com a teoria de GPC proposta por Brandão (2017).

As etapas do processo de mapeamento de competências adotado pela Marinha do Brasil estão conforme as fases apresentadas por Brandão (2017). No entanto, é importante destacar que, devido aos desafios específicos encontrados na MB, o foco do mapeamento de competências não é em todos os postos de trabalho da organização, como visto no mapeamento apresentado por Brandão (2017). Em vez disso, focam-se as competências para uma dada especialidade e são desenvolvidas a partir do conhecimento de equipes multidisciplinares, as quais possuem conhecimentos amplos sobre os meios existentes na MB, para abranger todas as possíveis funções existentes para aquela especialidade.

4.3 O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Os RC sejam para oficiais ou praças da MB detalham as competências profissionais exigidas para cada especialidade, posto e graduação, sendo coerentes com as teorias de GPC, pois os RC servem como referência para a avaliação e capacitação dos colaboradores.

Outrossim, devido ao modo que foi realizado o mapeamento das competências, os referenciais de competências profissionais dispostos no Brasil (2021a) não compreendem todas as competências das diferentes funções e incumbências de um meio em específico onde estas competências serão aplicadas, gerando uma lacuna contínua entre a capacitação do SEN e as necessidades das funções e incumbências das OM.

Para preencher a falta de um mapeamento detalhado e específico das competências individuais, a Marinha do Brasil oferece capacitação continuada aos colaboradores, com a oferta de cursos expeditos e o programa de qualificação para o serviço.

Apesar dessa capacitação continuada se originar em um erro estrutural do sistema de ensino naval, que pode ser atribuído a falta de um mapeamento detalhado e específico das competências individuais. Essa prática está alinhada com as teorias de gestão de pessoas por competências, que buscam promover o aprimoramento constante das competências individuais.

4.4 O PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO PARA O SERVIÇO

Esse programa busca atender às necessidades de adaptação e flexibilidade para lidar com as demandas operacionais específicas da instituição. O PQS intenciona capacitar e aprimorar os conhecimentos dos militares da Marinha, incluindo a identificação e avaliação das competências necessárias para cada qualificação. Dessa forma, o PQS se alinha às técnicas de gestão de pessoas por competências, utilizando as competências como base para o planejamento da capacitação e elaboração de currículos de treinamento e desenvolvimento.

Seu objetivo é identificar lacunas de competências existentes e promover o aprimoramento contínuo dos indivíduos, contribuindo para a sua qualificação. Essa prática está conforme com as práticas de gestão de pessoas por competências, que buscam promover o aperfeiçoamento continuado das competências individuais.

Além disso, é mencionado que os dados das qualificações alcançadas pelos militares são registrados no módulo específico do banco de dados do SisPES, conhecido como SisPQS. Essa prática de registro dos dados de qualificação em banco de dados, constitui um subsídio importante para a gestão de pessoas por competência.

4.5 TABELAS MESTRAS DE FORÇA DE TRABALHO

A análise das TMFTs da MB revela que essas tabelas não são diretamente baseadas em um mapeamento de competências, como proposto pelas teorias da gestão de pessoas por competência. Em vez disso, as TMFTs foram concebidas por meio de um mapeamento de processos, em que a análise e compreensão dos fluxos de trabalho e atividades realizadas na organização naval são enfatizadas, definindo as responsabilidades e os requisitos específicos para cada posição dentro da organização.

O mapeamento de processos na MB começa com a análise documental e a coleta de dados, utilizando métodos como entrevistas abertas e análise de documentos internos. As ferramentas de mapeamento de processos adotadas na confecção da TMFT se assemelham às da gestão de pessoas por competência, conforme verificado no livro de Brandão (2017). No entanto, o foco aqui não são as competências, mas sim os processos. Assim, apesar da aproximação com as teorias da GPC, há uma divergência nos resultados, uma vez que a TMFT

fornece os requisitos necessários ao desempenho dos cargos, funções e incumbências, em detrimento das competências necessárias. Portanto, existe uma diferença entre a utilização do mapeamento de competências na Marinha do Brasil, e o conceito de gestão de pessoas por competência.

Enquanto a Marinha utiliza as Tabelas Mestras de Força de Trabalho para detalhar a distribuição da força de trabalho em termos do fluxo de trabalho de cargos, funções e incumbências, a teoria da GPC destaca a importância de identificar e mapear as competências organizacionais e individuais dos colaboradores, a fim de garantir que a alocação dos recursos humanos esteja alinhada com as competências necessárias para um desempenho eficaz.

4.6 O RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NA MARINHA DO BRASIL

No sistema de recrutamento e seleção interna da Marinha, o voluntariado é verificado por meio da publicação de matérias em BONO, e a preferência das comissões indicadas pelos militares habilitados e pelo banco de dados do SisPES. Isso coaduna com a abordagem da GPC, a qual destaca a importância de identificar as competências necessárias para cada função, a fim de captar candidatos com essas competências, por meio do recrutamento a partir de fontes como a intranet, avisos em quadros e cartazes, comunicação interna e banco de dados.

O sistema de movimentação na Marinha do Brasil segue normas e procedimentos específicos. Essas normas afetam o vínculo dos militares com suas respectivas OMs, sendo realizadas movimentações por meio de designações e nomeações. Diversos critérios são considerados durante esse processo, como a pontuação das Praças em movimentações para fora de sede e princípios de meritocracia. Esses critérios podem ser específicos para cada processo de movimentação ou ter um caráter geral. Por outro lado, a teoria da GPC busca identificar as competências necessárias para um desempenho eficaz das tarefas e funções. A abordagem da GPC procura atribuir as pessoas adequadas às funções corretas com base em suas competências individuais. Isso envolve analisar as habilidades, conhecimentos e experiências dos indivíduos para garantir que sejam alocados nas posições mais adequadas, considerando as demandas específicas de cada função.

Quando a Marinha considera a distribuição de seu contingente para atender a necessidade de recursos humanos nas OMs que estão dispostas na TMFT, devido a essas não terem sido confeccionadas com base em competências, há um anacronismo na distribuição

do pessoal para o completamento das TMFTs em relação a alocação de pessoal previsto na gestão de pessoas por competência. Ao buscar preencher a falta de pessoal nas TMFTs das OMs, o objetivo é alocar os elementos organizacionais previstos nessas TMFTs, levando em consideração os requisitos necessários ao desempenho dos cargos, funções e incumbências, mas sem necessariamente considerar as competências específicas exigidas. Isso contrasta com o que seria esperado em uma organização alinhada com a gestão de pessoas por competência, onde o foco seria encontrar pessoas com as competências necessárias para cada função.

4.7 CONCLUSÃO PARCIAL

No presente capítulo, procedeu-se a uma análise comparativa entre os principais elementos conceituais e contextuais da teoria da gestão de pessoas por competências, confrontando-os com o cenário implementado na Marinha do Brasil e sua aplicação na movimentação de pessoal.

Inicialmente, é observável que as relações de tarefas técnico-profissionais estavam alinhadas com o enfoque de avaliação de desempenho proposto pela GPC, que objetiva identificar competências notáveis e áreas a serem aprimoradas. Contudo, torna-se evidente a ausência de um processo de mapeamento de competências, uma lacuna que a MB se esforça para preencher por meio do desenvolvimento do Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais, através da Diretoria de Ensino da Marinha.

Em virtude disso, a MB adotou um método interno de mapeamento de competências. No entanto, esse processo não está ancorado em funções específicas, como preconizado pela teoria da GPC. Para abordar essa deficiência, a Instituição recorre à capacitação contínua, exemplificada no programa de qualificação para o serviço e cursos expeditos. No entanto, a capacitação oferecida pelo PQS carece do embasamento em mapeamento de competências, diferindo assim da abordagem proposta na seção 2.1.2. Paralelamente, a ênfase na avaliação de desempenho dos militares na MB e a detecção de lacunas de competências do PQS estão em sintonia com os princípios da GPC.

As TMFTs concebidas pela Marinha do Brasil são construídas a partir do mapeamento de processos, em vez do mapeamento de competências, distanciando-se da premissa das teorias da GPC. Essa abordagem, combinada ao fato de que as TMFTs possuem uma considerável relevância dentre os critérios que orientam a movimentação dos militares, culmina em um desalinhamento

entre as práticas da Marinha do Brasil e o conceito fundamental da GPC. Esse conceito refere-se à importância da identificação das competências necessárias para a função, bem como à captação e alocação de candidatos com essas competências.

A partir das comparações efetuadas, tornou-se possível discernir que há uma aderência parcial entre as teorias de GPC e a abordagem prática na MB.

Com base nas análises comparativas entre as teorias de GPC e sua implementação na MB, avançaremos para o capítulo cinco, no qual apresentaremos a conclusão deste trabalho juntamente com as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, efetuaremos uma revisão das proposições e conclusões alcançadas através de uma análise comparativa entre a teoria da Gestão de Pessoas por Competências e sua concretização na Marinha do Brasil, bem como sua aplicabilidade na movimentação de recursos humanos. A pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à introdução ao tópico, delineamento do objeto de estudo e delineamento dos objetivos a serem alcançados.

No segundo capítulo, estabelecemos os alicerces teóricos da GPC, um modelo gerencial focalizado na identificação, desenvolvimento e emprego de competências para atingir as metas organizacionais. Definimos o conceito de competências, exploramos as fases do processo de Gestão por Competências e discutimos a importância do mapeamento e avaliação destas competências. Também abordamos a importância intrínseca da GPC, a qual visa alinhar competências individuais aos desígnios organizacionais, mediante a captação, desenvolvimento, alocação e retenção eficazes de talentos. Adicionalmente, analisamos a movimentação de pessoal guiada por competências, com ênfase na seleção e recrutamento internos.

No terceiro capítulo, investigamos a implementação e aplicação da GPC, assim como seu emprego na movimentação de pessoal na MB. Enfatizamos sua introdução respaldada pelo intercâmbio com a Marinha Nacional Francesa e a ênfase na capacitação guiada por competências no Sistema de Ensino Naval. Abordamos ações preliminares à implantação da GPC por meio das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais e exploramos o mapeamento de competências na MB, com destaque para o desenvolvimento dos Referenciais de Competências Profissionais que substituíram os Perfis de Oficiais e RTTP. Além disso, investigamos o conceito de suplementação de competências através do programa de qualificação para o serviço e cursos expeditos e especiais.

Relativamente ao sistema de movimentação de pessoal, abordamos conceitos, definições, recrutamento e seleção internos, tabelas mestras de força de trabalho e a movimentação de pessoal. Nesse contexto, elucidamos terminologias e conceitos pertinentes ao sistema de movimentação, enfatizando a importância de identificar profissionais dotados das competências apropriadas. Discorreremos sobre o papel das Tabelas Mestras de Força de

Trabalho na organização e alocação de recursos humanos na MB. Por fim, procedemos à análise da movimentação de pessoal na MB.

No quarto capítulo, embasados no conhecimento adquirido nas seções precedentes, empreendemos uma comparação entre as teorias da GPC, sua aplicação na MB e seu emprego na movimentação de pessoal. O propósito primordial foi estabelecer os fundamentos essenciais para responder aos objetivos deste estudo, identificando as concordâncias e discrepâncias entre a concretização da GPC na MB e sua aplicabilidade na movimentação de recursos humanos, cotejando-as com os princípios teóricos da GPC.

Antes da introdução da abordagem de GPC na MB, em 2008, as RTTP eram empregadas como documentos de referência para detalhar as competências necessárias em certas graduações e especialidades do corpo praças. Essas referências orientavam os currículos dos cursos e a avaliação dos estágios, visando identificar possíveis deficiências nas competências dos militares dos diversos corpos e quadros. Essa estratégia estava alinhada com o princípio subjacente à avaliação de desempenho na GPC, que visava a identificação tanto de competências exemplares quanto de lacunas a serem desenvolvidas.

Apesar desse progresso, havia espaço para aperfeiçoar a conexão direta entre as competências individuais e as tarefas executadas no contexto naval. A MB optou por um processo interno de mapeamento de competências, contudo, esse mapeamento não se baseia em funções específicas, conforme preconizado na teoria da GPC. Em vez disso, equipes multidisciplinares dotadas de amplo conhecimento sobre as operações navais têm a incumbência de mapear todas as possíveis funções relacionadas a uma especialidade. Para otimizar esse processo, é imprescindível a realização de um mapeamento mais preciso das competências necessárias para cada incumbência, viabilizando um alinhamento estratégico entre as habilidades individuais e as exigências do contexto marítimo.

O PQS reflete o empenho da Marinha do Brasil em aprimorar seus procedimentos de capacitação com base em competências. No entanto, a abordagem de capacitação desse programa não se baseia no mapeamento de competências, o que, por conseguinte, impossibilitará o desenvolvimento de planos de capacitação confiáveis, como constatado na seção 2.2. A relevância atribuída à avaliação de desempenho e à identificação de eventuais lacunas de competências no programa está em consonância com os princípios norteadores da GPC, que acentua a avaliação do desempenho no trabalho como meio para identificar competências requeridas e possíveis carências.

As Tabelas Mestras de Força de Trabalho empregadas pela MB encontram fundamentação no mapeamento de processos, em contraste com a abordagem de mapeamento de competências preconizada pelas teorias da GPC. A abordagem de mapeamento de processos adotada pela Marinha concentra-se na análise e compreensão dos fluxos de trabalho e atividades executadas nas Organizações Militares, valendo-se de ferramentas similares às da GPC, porém com ênfase nos processos ao invés das competências individuais.

Uma das observações efetuadas abrange o fato de que, em 2021, mais de 10% dos membros ativos das Forças Armadas participaram de cursos temporários visando complementar suas capacitações na Marinha. Uma vantagem inerente à adoção de currículos baseados em competências reside na perspectiva de mitigar a defasagem de conhecimento após a formação no SEN, assim reduzindo a necessidade de tais cursos suplementares.

Além disso, enquanto a abordagem da GPC destaca a importância de identificar as competências necessárias para cada função e escolher profissionais qualificados com essas habilidades, o sistema de seleção e movimentação interna na Marinha do Brasil se baseia em regras e procedimentos específicos. Esse sistema leva em consideração vários critérios para a movimentação dos militares, e um dos fatores-chave nesse esquema é o uso das TMFTs. No entanto, essas TMFTs não se baseiam nas competências. Portanto, é importante ressaltar que a Marinha não enfoca a seleção com base nas competências, deixando de buscar candidatos alinhados com as necessidades da organização, conforme visto na seção 2.4.2.

Por conseguinte, em cenários que demandem a atribuição de pessoal nas atividades navais, a alocação respaldada por competências — ou seja, a identificação e atribuição de militares específicos detentores das competências antecipadamente especificadas nas TMFTs das Organizações Militares - atenuaria o hiato de conhecimento no militar movimentado e diminuiria a necessidade de cursos temporários.

Com base nesses escrutínios, é plausível inferir que as práticas adotadas pela MB exibem uma aderência parcial às teorias de Gestão de Pessoas por Competência. Não obstante, ressalta-se a incontestável premência de expandir o âmbito do mapeamento e descrição das competências abrangendo todas as esferas correlatas à GP.

Apesar dos progressos alcançados na implementação da GPC na MB e das vantagens inerentes, ainda subsistem desafios a serem superados visando aprimorar a conexão direta entre as habilidades individuais e as demandas específicas de cada função na instituição. O

método adotado pela MB para o mapeamento de competências, elaborado por meio do conhecimento de equipes multidisciplinares, configura-se como um obstáculo adicional, como evidenciado na demanda pelo Programa de Qualificação para o Serviço e no expressivo número de cursos complementares requisitados.

Conseqüentemente, a MB deve perpetuamente buscar a melhoria de seus processos de mapeamento de competências, com o desígnio de abranger todas as atribuições institucionais e integrá-las nas TMFTs. Além dessa perspectiva, é recomendável a adoção de um repositório centralizado de dados, abarcando informações concernentes às competências individuais dos membros da Instituição, englobando tanto aquelas obtidas nos currículos do SEN, quanto aquelas provenientes do PQS e outras capacitações promovidas internamente. Essa abordagem se justifica em virtude do fato de que as competências disponibilizadas pela MB podem ser alteradas mediante atualizações curriculares, e a falta de disponibilidade das competências individuais em um sistema acessível para consulta poderia suscitar obstáculos de verificação.

Ademais, assume importância capital que as competências necessárias pelas Organizações Militares estejam explícitas nas TMFTs e sejam incorporadas ao mencionado banco de dados centralizado. Essa condução deve ser executada empregando uma linguagem uniformizada a fim de garantir a consistência e a padronização das informações disponibilizadas.

A implementação de um banco de dados centralizado, juntamente com a padronização no mapeamento de competências, conferirá uma visão atualizada das necessidades de habilidades requeridas pela MB. Essa perspectiva oferece a oportunidade de realizar um planejamento estratégico mais eficaz, direcionar programas de capacitação de forma precisa e avaliar minuciosamente as competências indispensáveis para a consecução dos objetivos estratégicos da Instituição. Além disso, essa abordagem possibilitará uma alocação mais eficaz de recursos humanos, maximizando a utilização das competências já existentes dentro da Organização.

Uma abordagem intermediária entre a abrangência total do mapeamento de competências em todas as Organizações Militares e a situação atual consiste na integração entre a equipe responsável pela implementação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho e aquela encarregada do mapeamento dos Referenciais de Competências Profissionais. Nessa

direção, seria viável conduzir o mapeamento de competências por classe de navios e OMs terrestres que compartilham características semelhantes.

Dessa maneira, os navios pertencentes a uma mesma classe ou as Organizações Militares envolvidas em atividades e cenários análogos teriam a possibilidade de adotar um conjunto de competências padronizado, com ajustes pontuais para se adequar às suas necessidades específicas. Isso resultaria em ganhos de eficiência em termos de tempo e recursos, evitando a duplicação do mapeamento completo em cada OM individualmente.

Por fim, em face da importância das conclusões obtidas, é válido considerar que a abordagem de Gestão de Pessoas por Competências tem se mostrado promissora para a MB, permitindo a harmonização das competências individuais de seu pessoal com as exigências específicas de cada função na Instituição. Contudo, apesar dos progressos já realizados no tocante à implementação da GPC, subsistem desafios a serem superados a fim de aperfeiçoar a relação direta entre as competências individuais e as demandas do contexto naval.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Competência: a chave do desempenho**. Editora Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

_____. _____. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 14, 2001a. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37657>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

_____.; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

_____. **Mapeamento de Competências**, 2ª edição. Atlas, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. **Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-profissionais do Corpo de praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças - DEEnsM-1001**, 2 rev. Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). **Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: < https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf >. Acesso em: 21 abr. 2023.

_____. _____. _____. **Portaria nº 26 de 16 de março de 2017: Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho - PI-TMFT**. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, Rio de Janeiro RJ, 2017.

_____. _____. _____. **Normas para o Sistema de Ensino Naval - DGPM-101**. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

_____. **DECRETO Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019: Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Presidência da República, Brasília, DF, 2019.

_____. _____. _____. **Plano de Carreira de Oficiais da Marinha – PCOM**, rev 9. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2019a.

_____. _____. _____. **Normas para Designação, Nomeação e Afastamentos Temporários do Serviço para o Pessoal Militar da MB - DGPM-310**. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2020.

_____. _____. _____. **CGCFN-101: Normas para Administração de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais**. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro, RJ, 2020a.

_____. _____. _____. **Anuário Estatístico da Marinha 2020**. Diretoria de Administração da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2021.

_____. _____. _____. **Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais – DensM-1008**, rev 1. Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2021a.

_____. _____. _____. **Normas para Gestão do Programa de Qualificação para o Serviço de Oficiais e Praças da Marinha (PQS) – DensM-1007**, rev 1. Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2021b.

_____. _____. _____. **Ensino em Revista**. Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2021c. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/ensino/?q=content/ensino-em-revista>>. acesso em 03 jun. 2023.

_____. _____. _____. **Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) – DensM-1003**, rev 5. Diretoria de Ensino da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, 2023.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Tradução do relatório do OCDE sobre avaliação da gestão de recursos humanos no governo, 2010**. Brasília, DF, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A.I et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**, 5 ed. Atlas, 2020.

_____. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**, 4ª edição. Atlas, 2020a.

_____. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**, 11ª edição. Atlas, 2020b.

_____. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**, 9ª edição. Atlas, 2021.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**, 9ª edição. Atlas, 2021a.

_____. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**, 5ª edição. Atlas, 2023.

DUTRA, Joel S.; MARIA, Tereza Fleury; ROBERTO, Ruas. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Editora Atlas, 2012.

_____. **COMPETÊNCIAS: Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2 ed. Editora Atlas, 2016.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências**. LTC, 2015.

FLEURY, Maria Tereza L., JÚNIOR, Moacir M. **Gestão estratégica do conhecimento - Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. Editora Atlas, 2011.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão estratégica de recursos humanos**, 2 ed. SAGAH, 2017.

SOUZA, Hamilda Bastos. **O PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA MARINHA DO BRASIL – PROPES: AÇÕES E DESAFIOS**. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2015.

SOUZA, Renato Antonio D. **Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competência**. Cengage Learning Brasil, 2015, p. 10-28.

TREFF, MARCELO. **Gestão de Pessoas - Olhar Estratégico com Foco em Competências**. Editora Atlas, 2016.

ANEXO A

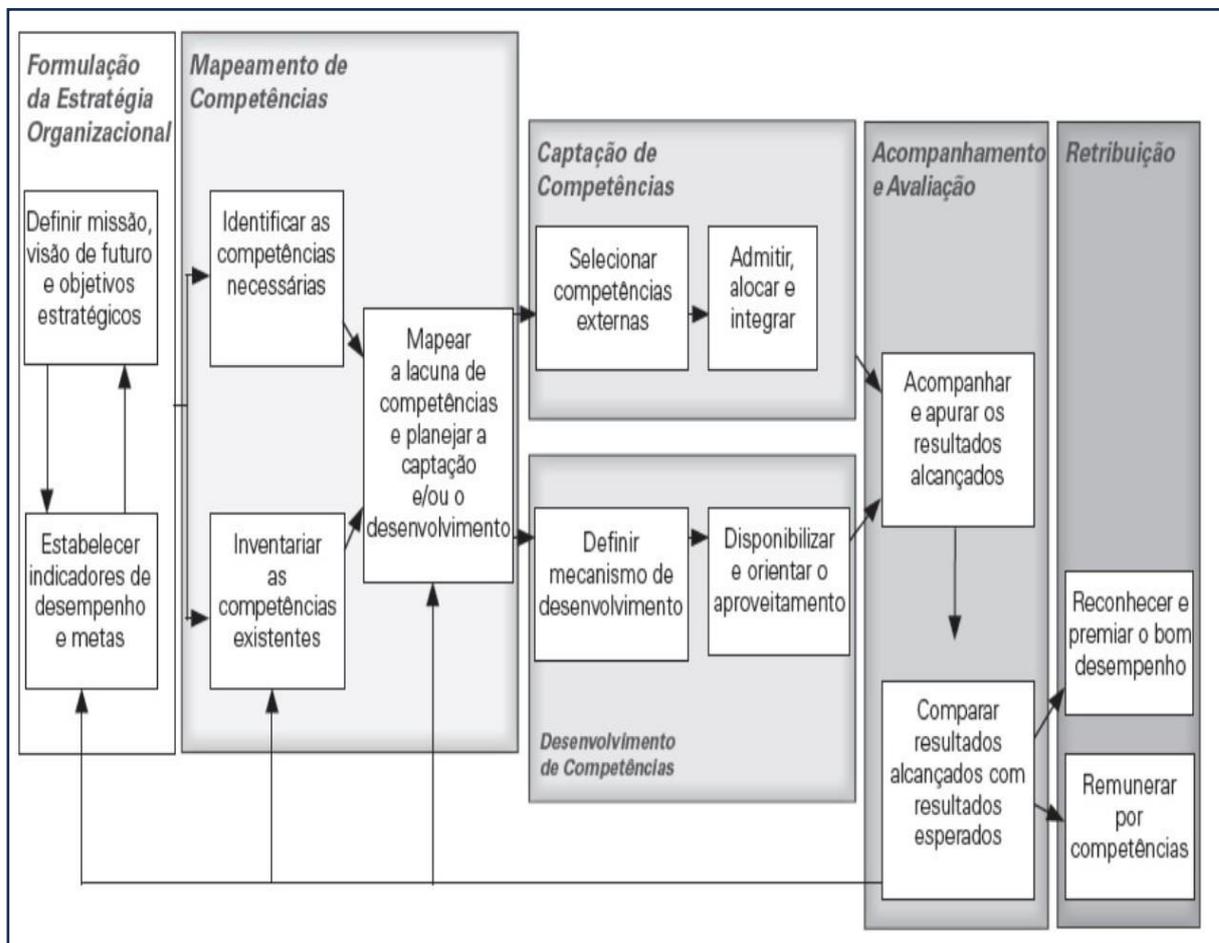


FIGURA 1 - Modelo de gestão por competências.

Fonte: Brandão e Bahryn (2005).

ANEXO B

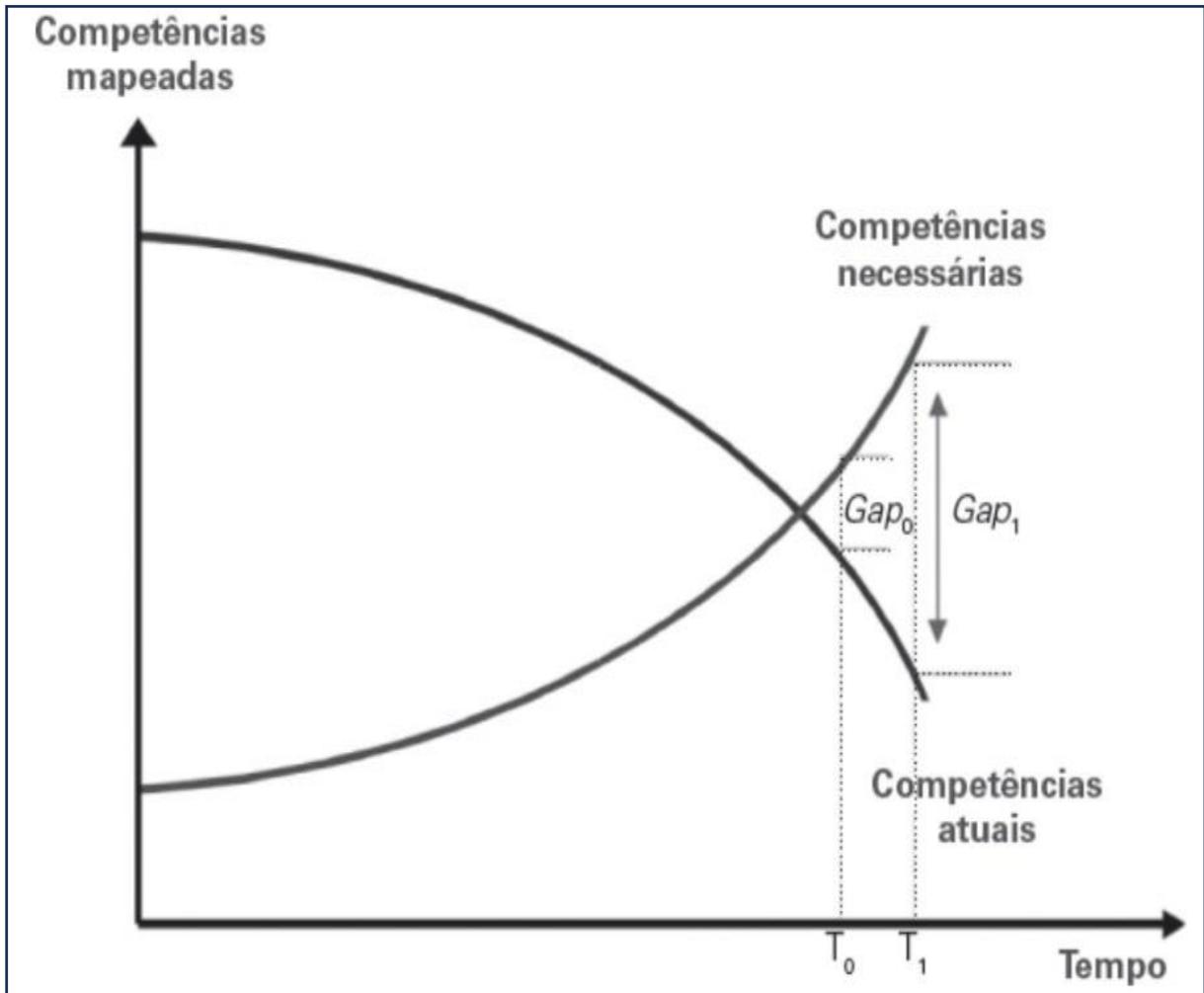


FIGURA 2 - Identificação do gap de competências.
Fonte: Ienaga apud Brandão e Guimarães (2001).

ANEXO C

Este instrumento destina-se a avaliar o desempenho de _____ (nome do avaliado), com base em competências relevantes ao desempenho dele no trabalho.

Leia atentamente as competências relacionadas a seguir e, considerando o desempenho do funcionário no período entre _____ (período de avaliação), avalie em que **medida ele expressou tais competências no trabalho**.

Para avaliar cada item, utilize a seguinte escala:

Não Expressa a Competência ← (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) → **Expressa Plenamente a Competência**

*Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, **menos** o funcionário avaliado expressa a competência no trabalho.*
*Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, **mais** o funcionário avaliado expressa a competência no trabalho*

Assinale com um "X" à direita de cada item, o número que melhor representa a sua opinião sobre o quanto o funcionário avaliado manifesta a competência no trabalho.

Competências	Grau com que Expressa a Competência no Trabalho
1. Formula planos e estratégias de ação, estabelecendo objetivos, atribuições, prazos e prioridades.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a empresa e o cliente.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5. Implementa ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
6. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
7. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na unidade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
8. Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
9. Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar melhor os recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos).	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
10. Organiza suas atividades diárias, para realizá-las no prazo previsto.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

Utilize o espaço a seguir para justificar a atribuição de conceitos inferiores a 5:

FIGURA 3 - Exemplo de formulário para avaliação de desempenho.

Fonte: Brandão (2017).

ANEXO D

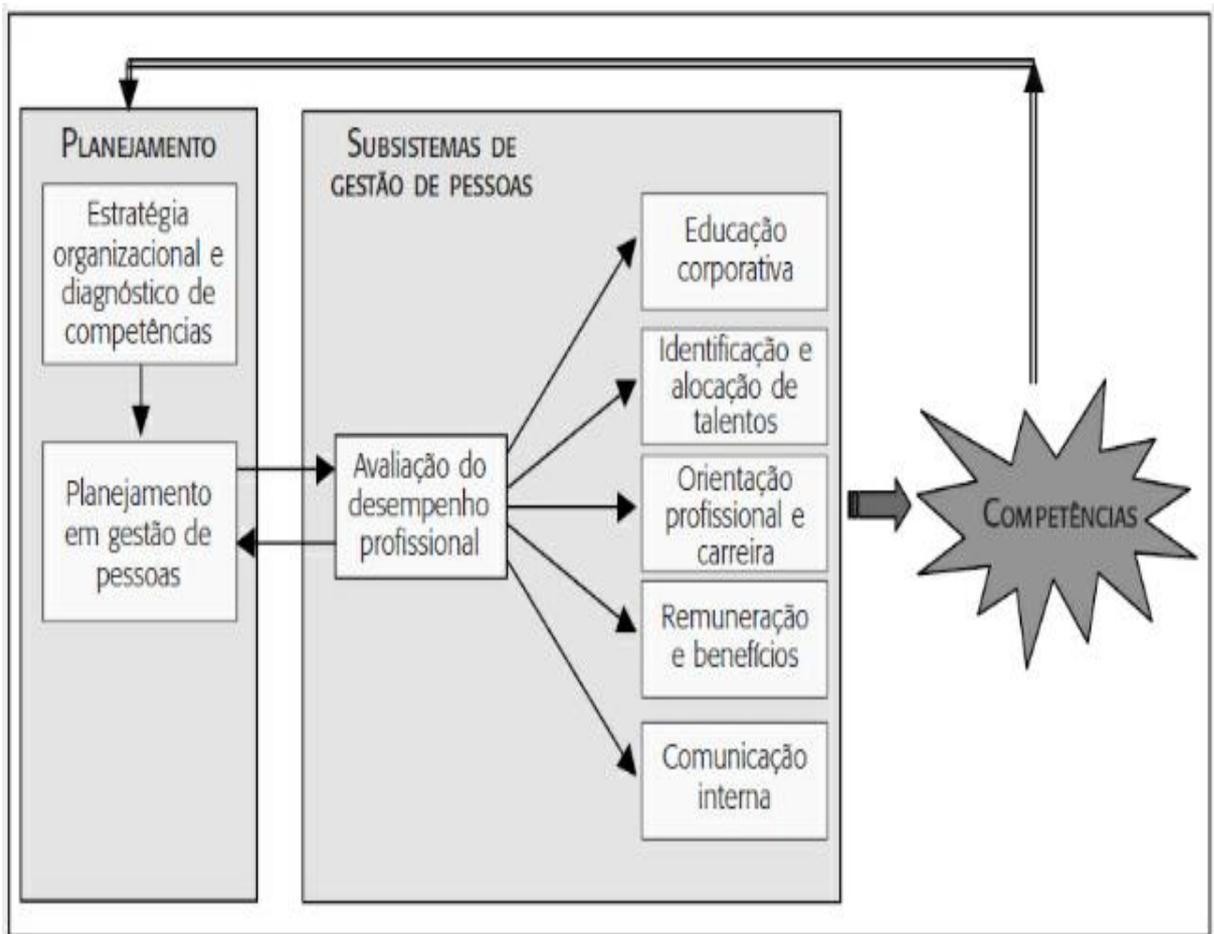


FIGURA 4 - Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.
Fonte: Carbone et al. (2009).

