

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) VINICIUS PEREIRA RUIVO

O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE OFICIAIS TEMPORÁRIOS NA JURISDIÇÃO DO
COMANDO DO 1º DISTRITO NAVAL DE 2021 A 2023:
uma análise sob a ótica da Gestão por Competências

Rio de Janeiro

2023

CC (IM) VINICIUS PEREIRA RUIVO

O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE OFICIAIS TEMPORÁRIOS NA JURISDIÇÃO DO
COMANDO DO 1º DISTRITO NAVAL DE 2021 A 2023:
uma análise sob a ótica da Gestão por Competências

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.

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)**

RESUMO

Este trabalho acadêmico tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de Oficiais da Reserva da Marinha de 2ª Classe pela Marinha do Brasil, com enfoque no Serviço Militar Voluntário prestado por Oficiais na área de jurisdição do Comando do 1º Distrito Naval. Esse serviço é estrategicamente relevante para atender às necessidades de pessoal da Marinha, uma vez que a Instituição necessita deste contingente para realizar as suas tarefas constitucionais. O processo seletivo ocorre por meio de avisos de convocação públicos, contudo, a falta de uma descrição detalhada dos cargos pode comprometer a eficácia e a efetividade do procedimento. Para apoiar essa análise, será apresentada a teoria da Gestão Estratégica, mais especificamente, a parcela referente à Gestão por Competência, que preconiza a prévia análise dos cargos para um processo seletivo mais objetivo e alinhado às necessidades da instituição. Essa metodologia ressalta, dentre outros elementos, a importância do conhecimento, da experiência profissional e das habilidades técnicas e comportamentais das pessoas. Dentro desse contexto, serão comparadas as práticas adotadas pela Marinha com o modelo teórico mencionado, a fim de avaliar o processo de recrutamento e seleção, propondo um aprofundamento no tema com vistas a contribuir para formação de uma Reserva da Marinha cada vez mais capacitada e engajada.

Palavras-chave: Serviço Militar Voluntário. Oficial RM2. Recrutamento. Seleção. Gestão por Competência.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP –	Aviso de Convocação Público
BONO –	Boletim de Ordens e Notícias
CCSM –	Centro de Comunicação Social da Marinha
CORM –	Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha
DEnsM –	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM –	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DOU –	Diário Oficial da União
EM –	Estatuto dos Militares
FFAA –	Forças Armadas
GC –	Gestão por Competências
IS –	Inspeção de Saúde
MB –	Marinha do Brasil
PEM –	Plano Estratégico da Marinha
PO –	Prova Objetiva
PT –	Prova de Títulos
RM –	Reserva da Marinha
RM2 -	Reserva de 2ª Classe da Marinha
RM3 –	Reserva de 3ª Classe da Marinha
SM –	Serviço Militar
SMV –	Serviço Militar Voluntário
TAF –	Teste de Aptidão Física
VD –	Verificação Documental
VDF –	Verificação de Dados Biográficos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO NA VISÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	9
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas.....	9
2.2	Gestão por Competências	11
2.3	Recrutamento e seleção	13
2.3.1	Recrutamento	14
2.3.1.1	Recrutamento Externo	16
2.3.2	Seleção	18
2.4	Considerações Parciais	21
3	A CONVOCAÇÃO DE OFICIAIS RM2 PELO Com1ºDN	23
3.1	A função do Serviço Militar Voluntário de Oficiais	23
3.2	O Recrutamento no Com1ºDN	25
3.3	A Seleção no Com1ºDN	28
3.4	Considerações Parciais	31
4	COMPARAÇÃO DO PROCESSO COM O MODELO TEÓRICO	32
4.1	Análise do Recrutamento	32
4.2	Análise da Seleção	34
4.3	Considerações Parciais	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por constantes mudanças, exigindo das empresas habilidades como criatividade, adaptabilidade e resiliência para se manterem competitivas e atrativas aos clientes. Nesse contexto dinâmico, as organizações buscam se diferenciar dos concorrentes com o intuito de obter uma maior participação no mercado.

Hodiernamente, compreende-se que o sucesso de uma instituição depende não apenas de estruturas organizacionais ou manuais de excelência, mas, principalmente, do desempenho das pessoas que a compõem. Como afirmam Lacombe e Heilborn (2006, p. 239), “uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas”.

Em uma sociedade na qual as mudanças são constantes, o fator humano assume o papel de recurso estratégico, tornando-se crítico para a competitividade e o sucesso empresarial. Portanto, reconhece-se o valor das pessoas não somente para o mero funcionamento e eficiência das organizações, mas, sobretudo, como elemento indispensável para o desenvolvimento e progresso das entidades.

Diante desse cenário, é premente compreender que a contratação de bons profissionais não deve ocorrer de maneira fortuita. Existe um processo de recrutamento e seleção que, muitas vezes, não recebe a devida atenção, o que pode acarretar consequências graves para a organização (FARACO, 1982). Estabelecer um processo que vise identificar as reais necessidades da instituição, desenhar as atividades que precisam ser executadas e estabelecer um perfil profissional adequado para o atingimento dos objetivos organizacionais são a base para a realização de contratações eficazes. É dessa forma que a empresa se abastecerá das habilidades necessárias para enfrentar um ambiente competitivo e desafiador.

Dada a importância desse processo na geração de valor ao patrimônio de qualquer organização, o objetivo principal desta dissertação é avaliar os métodos de recrutamento e seleção de profissionais para o serviço militar voluntário como Oficial da Reserva de 2ª Classe

da Marinha¹ (RM2), na área de jurisdição do Comando do 1º Distrito Naval² (Com1ºDN), sob a perspectiva da Gestão por Competência, almejando estimular uma análise profunda sobre a eficácia das práticas atuais, levando em consideração as particularidades da Marinha do Brasil (MB). Além disso, procura-se analisar as oportunidades que essa metodologia pode oferecer para a escolha de profissionais mais adequados e comprometidos com os objetivos e valores institucionais. Para sua apresentação será adicionado um recorte que se refere ao tempo, no caso em tela, analisados os processos ocorridos no interregno de 2021 a 2023.

Para empreender tal análise, a questão central desta pesquisa é: há aderência entre o processo seletivo conduzido pela Marinha e a metodologia da Gestão por Competência, a qual se encontra inserida no contexto da Gestão Estratégica de Pessoas?

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho teve uma natureza exploratória, uma vez que envolveu uma pesquisa documental e bibliográfica exaustiva de várias fontes de informações, como literatura especializada, artigos e outras fontes de dados relevantes.

A presente dissertação se encontra estruturada em um conjunto de cinco capítulos. Após a presente introdução, o segundo capítulo abordará as bases teóricas da Gestão por Competências. O estudo será iniciado no contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, identificando a mudança de perspectiva sobre o elemento humano dentro do espectro organizacional e sua relação com a consecução dos objetivos estratégicos. Em seguida, trará a luz os fundamentos que apoiam a Gestão por Competências, aludindo seus impactos diretos no planejamento do recrutamento e seleção de pessoas, a fim de que os esforços sejam revertidos em ganhos competitivos por meio da ampliação do capital intelectual da empresa.

Na sequência, o estudo apresentará o estruturado processo de seleção e recrutamento de Oficiais temporários da Marinha. Neste momento, pontua-se que o recorte temporal se fez necessário para possibilitar a realização de uma análise aprofundada dos documentos existentes, além de revelar aspectos mais recentes do objeto em lide. Para esse

-
- 1 A Reserva de 2ª Classe da Marinha é composta por militares temporários. São cidadãos que, na forma do Estatuto dos Militares e da legislação e regulamentação que tratam o Serviço Militar, tenham sido incluídos na Reserva da Marinha, mediante nomeação, demissão da Marinha ou Licenciamento do Serviço Ativo da Marinha (BRASIL, 2003).
 - 2 Para este trabalho, entende-se área de jurisdição do Com1ºDN como a região geográfica que abrange o território dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

fim, foram observados os normativos legais e normas internas da Marinha do Brasil, além do próprio edital de chamamento para a convocação de Oficiais RM2.

No quarto capítulo, será realizada uma criteriosa análise comparativa entre o processo seletivo de Oficiais temporários e o referencial teórico supramencionado. Por meio do confronto entre as boas práticas elucidadas por nobres acadêmicos e a execução do recrutamento e seleção pela MB, foi possível mensurar erros e acertos existentes no processo.

Por fim, na quinta e derradeira seção deste estudo, far-se-á uma síntese e serão formuladas algumas proposições, com a intenção de fomentar um contínuo aprimoramento do mencionado processo.

2 O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA VISÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

O ambiente corporativo cada vez mais competitivo gerou nas empresas a necessidade de se reinventar a fim de gerar maior valor agregado às suas atividades. Dentro desse contexto, o fator humano foi ganhando maior força e visibilidade, trazendo para si a capacidade de criar diferencial competitivo por meio das capacidades pessoais dos indivíduos.

Diante disto, este capítulo apresentará a Gestão Estratégica de Pessoas; a Gestão por Competências, como base para o mapeamento das capacidades essenciais capazes de gerar diferencial competitivo; e o Recrutamento e Seleção de pessoas, como meio de ingresso de novos talentos em uma Organização.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de atividades que visam agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, com objetivo de proporcionar competências e aumentar a competitividade da organização (CHIAVENATO, 2014). Mascarenhas (2008) acrescenta que o conceito trata da mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano dentro do ambiente organizacional. Percebe-se que a concepção do termo denota maior valorização das pessoas dentro das organizações, uma vez que o sucesso de uma empresa depende do talento e comprometimento de cada colaborador.

Ao longo do século XX, pode-se observar uma evolução teórica acerca da Gestão de Recursos Humanos, passando a ganhar espaço dentro das decisões e políticas estratégicas das organizações a fim de contribuir de forma mais incisiva para o alcance dos objetivos organizacionais. Mais precisamente, foi a partir da década de 1980 que se deu início a uma abordagem estratégica da gestão de pessoas, passando a considerar o capital humano como

fator de vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001). Nesse mesmo sentido, Masifern (1986) esclarece:

O êxito de uma organização depende fundamentalmente de seu acerto em escolher pessoas certas para as funções certas. Não seria exagerado afirmar que uma empresa incapaz de selecionar, desenvolver e promover seus próprios diretores e funcionários em geral está condenada ao fracasso (MASIFERN, 1986, p. 661).

Tornou-se evidente que o avanço das organizações depende do conhecimento, das capacidades e habilidades de seus colaboradores, que, por sua vez, devem ser captados, alocados e desenvolvidos de forma planejada, em consonância à estratégia da empresa.

Bilhim (2009) assim aborda esse movimento:

Com tal transformação, as pessoas deixam de ser encaradas como um custo e passam a ser um *activo* e um *activo* estratégico. A participação dos colaboradores na definição da visão e na fixação das metas e *objectivos* permite-lhes não apenas conhecê-los, como atrair todos os indivíduos na sua concretização (BILHIM, 2009, p. 45).

Revela-se que não há como dissociar a gestão de pessoas do planejamento estratégico, uma vez que são elas as maiores responsáveis pelo atingimento das metas e, por conseguinte, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Passando a entender o fator humano como um elemento determinante no que diz respeito aos resultados pretendidos pelas empresas e sua relevância no contexto competitivo, a gestão de pessoas ganha mais força no cenário corporativo. A preocupação central passa a ser buscar profissionais que tenham atitudes, conhecimento, experiência e competências pessoais que possam dotar a empresa dos atributos necessários para o enfrentamento dos desafios organizacionais. Dessa feita, a reestruturação no papel desempenhado pela função de recursos humanos passa a integrar os objetivos de longo prazo, as variáveis do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoal (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Para Keep (1989 *apud* BILHIM, 2009, p. 48), a gestão de recursos humanos deve focar na obtenção do material básico correto, na forma de força de trabalho, composto das qualidades devidas, das capacidades e conhecimento, assim como no recrutamento e seleção dos colaboradores mais bem preparados para satisfazer as necessidades organizacionais. De forma simplificada, deve haver um alinhamento vertical no qual a estratégia organizacional subsidia a definição de competências organizacionais, que, por sua

vez, delimita as competências individuais expressas em atributos necessários ao desempenho do trabalho na organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* FONSECA et. al., 2013).

Bilhim (2009) salienta que os planos de negócio devem definir as atividades e orçamentos para curto e médio prazo, indicando a quantidade necessária de trabalhadores, funções, competências e aptidões. Por meio dessas definições, serão traçadas as diretrizes necessárias para satisfazer as necessidades organizacionais por meio do recrutamento e seleção.

O planejamento, quando bem-feito, é uma ferramenta indispensável dentro da visão estratégica, devendo inclusive ultrapassar as competências originárias da Gestão de Recursos Humanos e envolver os setores responsáveis pelas atividades que se pretende abastecer. Mendonça (2018) reforça que o trabalho colaborativo conta com o conhecimento do processo e técnicas de atração e seleção de pessoas por parte dos Recursos Humanos, enquanto o gestor conhece o rol de competências adequado para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2 Gestão por competências

Diante de um cenário de aumento de competição entre empresas, fatores como o avanço tecnológico e a instabilidade fizeram com que os processos fossem repensados, passando a ser orientadas por um conjunto de competências que pudessem gerar vantagem competitiva entre seus concorrentes (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Em face desse movimento, começou a se desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas focado na participação de funcionários como sendo “essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva” (LAWLER III, 1998 *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p. 16), denominado Gestão por Competências (GC).

Tem-se por entendido que a Gestão por Competências visa orientar o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação nos diversos níveis da organização, a fim de

mapear as competências necessária para a consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180). Em uma percepção mais individualizada, foco deste estudo, toma-se por base o conceito de competência abordado por Fleury e Fleury (2000), o qual afirmam que competência é um saber agir responsável e reconhecido, implicando a mobilização, integração, transferência de conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Brandão e Bahry (2005) definem a GC como um processo contínuo, tendo início na formulação da estratégia, definindo a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, para que, então, seja possível realizar o mapeamento de competências. Dessa forma é possível identificar as lacunas de competência, a diferença entre o que é necessário para concretizar a estratégia e as competências já disponíveis na organização.

Identifica-se a GC como modelo de gestão planejado e estratégico, o qual permite que se evidencie as competências organizacionais necessárias por meio das quais as empresas atingirão seus objetivos.

Por essa razão, é necessário que sejam identificadas quais competências podem agregar valor à estratégia desenhada pela organização. Kochanski (1998 *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p. 18) declara que a identificação das competências passa por três fases: definição das competências da organização, desdobramento das competências coletivas e detalhamento das competências individuais. Para Brandão e Bahry (2005, p. 183) “A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.”

Na visão de Prahalad e Hamel (2005), competência organizacional refere-se à capacidade global que a corporação deve possuir para aproveitar as oportunidades e superar desafios rumo ao atingimento dos seus objetivos estratégicos. Corresponde à combinação sinérgica de competências individuais e coletivas que permitirá à empresa realizar sua missão, alcançar resultados expressivos e se destacar no mercado.

Segundo Carbone et al. (2016), as competências profissionais, competências individuais e coletivas de uma instituição, estão associadas a cargos, funções, processos e subprocessos. O desdobramento das competências organizacionais até chegar ao nível de

competências individuais, partindo do planejamento estratégico, é fator indispensável de sucesso para o alinhamento de pessoas e equipes ao alcance de objetivos delineados.

Após descobrir as competências necessárias para materializar a visão da organização e identificar os talentos que a organização já possui, por meio da comparação dessas, a empresa reconhece as lacunas a serem preenchidas. Então, o perfil profissional desejado, onde alocar e a quantidade necessária tornam-se subsídios vitais referentes à carência de recursos humanos. Cabe, a partir desse momento, a verificação e decisão do que é mais vantajoso: desenvolver pessoas internamente ou promover o processo externo de atração e seleção (MENDONÇA, 2018).

Gramigna (2002) destaca como vantagens desse modelo a definição clara dos perfis profissionais que podem contribuir para o desempenho do trabalho, o foco nos esforços de desenvolvimento das equipes, uma vez que se conhecem as necessidades da organização e o perfil de seus empregados, a priorização dos investimentos em capacitação, possibilitando um retorno mais consistente, o gerenciamento do desempenho por meio de critérios melhor observáveis e mensuráveis; e maior envolvimento dos empregados, conscientizando-os sobre a importância de assumir a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Bilhim (2009) conclui que a análise da função está ligada à necessidade de a Organização identificar, antes de realizar o recrutamento e a seleção, o que precisa ser feito e qual perfil o futuro empregado precisa ter para desempenhar de forma eficiente suas funções. Para o autor, “a análise de funções (*job analysis*) é um processo sistemático de recolha de dados destinados à tomada de decisão acerca das funções” (BILHIM, 2009, p. 155).

2.3 Recrutamento e seleção

Chiavenato (2022) assim define o processo de recrutamento e seleção:

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação para candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os

candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se aos cargos vagos (CHIAVENATO, 2022, p. 190).

Há de se destacar que as mudanças mercadológicas, que influenciaram as teorias e práticas da Gestão de Pessoas, condicionaram, também, os modelos de recrutamento e seleção. Como relatam Pires *et al.* (2005), em relação aos processos de recrutamento e seleção, ocorreu uma significativa mudança no que diz respeito à definição do perfil desejado pelos empregadores. Atualmente, busca-se contratar profissionais que não apenas possuam conhecimentos técnicos específicos, mas também apresentem um conjunto de habilidades e atitudes alinhadas às futuras responsabilidades. Nesse sentido, a organização concentra seus esforços no horizonte futuro, deixando de se limitar somente às questões operacionais e passando a considerar o contexto mais abrangente em que se insere, incluindo suas crenças, valores, histórias e cultura.

Bilhim (2009) afirma que o recrutamento e a seleção devem garantir que a organização tenha a sua disposição as pessoas necessárias para a implementação de seus planos; as capacidades e competências necessárias para haver redução de custos ou aumento de qualidade; e a capacidade de lançar ou eliminar produtos e serviços, entre outros atributos.

Nesse bojo, Chiavenato (2022) estabelece que o recrutamento e a seleção de pessoas integram um processo mais amplo, que visa atender a demanda da instituição por talentos e competências necessários para assegurar a manutenção do progresso e conquistas em um ambiente em constante mudança e concorrência.

2.3.1 Recrutamento

Camara *et al.* (2013) definem recrutamento como um processo com origem na decisão de preenchimento de um cargo e o agrupamento de pessoas que preenchem o perfil e reúnem as condições para compor determinada organização. Já para Marras (2005), recrutamento é uma atividade da Gestão de Recursos Humanos que visa captar pessoas tanto interna como externamente, com objetivo de aprovisionar o processo de seleção.

Considerando uma abordagem estratégica, Chiavenato (2022) salienta que o recrutamento de pessoas é realizado a partir das necessidades presentes e futuras da

organização, sendo o meio pelo qual a empresa atrai candidatos dentre os quais serão selecionados os próximos participantes da organização. O mesmo autor afirma ainda que o processo de recrutar é um conjunto de técnicas e procedimentos para atração dos candidatos qualificados e com potencial capacidade de oferecer à organização as competências necessárias.

O processo de recrutamento pode ser encarado como um investimento para empresa, uma vez que sendo bem executado pode gerar benefícios econômicos, além de ganhos financeiros para a organização. Sobre esse tema, Guimarães e Arieira (2005) afirmam que, ao se realizar um recrutamento eficaz, a empresa é capaz de gerar economia, visto que não haverá necessidade de investimento em treinamentos, pois um profissional capacitado absorve mais rápido os objetivos da Organização. Por essa razão, é importante que o profissional da área de Recursos Humanos seja capaz de entender o perfil do colaborador que cada setor precisa.

Esteban Masifern (1986) corrobora com esse pensamento ao falar dos prejuízos de uma má contratação quando afirma que:

Os erros são onerosos, seja pela baixa produtividade, pela qualidade medíocre ou pela falta de criatividade; isto é, uma empresa cujos sistemas de direção para a contratação e desenvolvimento de pessoal forem medíocres, certamente perderá sua capacidade competitiva (MASIFERN, 1986, p. 661).

Cabe aqui ressaltar que o processo de recrutamento se inicia com o levantamento da necessidade interna da organização. Como já exposto, para garantir maior êxito no preenchimento das vagas – resultado final esperado –, a empresa precisa ter delineado o perfil ideal para o novo empregado. Para Toledo e Milione (1983 *apud* PONTES, 2022, p. 81), “recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Com vistas a abastecer a organização do pessoal necessário para suprir a lacuna identificada para determinada vaga, é preciso delinear as habilidades, capacidades, conhecimentos e personalidade adequada para o bom desempenho de uma atividade, a fim de possibilitar a escolha da pessoa que deva ocupá-la. Masifern (1986, p. 666) afirma que “Isso não é fácil e alguns defendem que só se pode traçar um perfil mais provável, pois a

experiência nos diz que pessoas muito diferentes conseguiram ter êxito exercendo as mesmas posições”.

Ao tomar ciência dessa necessidade, a empresa precisa então tornar conhecida essa informação, seja para seu público interno ou externo, a fim de que os possíveis candidatos tomem conhecimento dessa oportunidade. Pode-se, então, dizer que o recrutamento é um anúncio ao mercado de trabalho.

Limongi-França e Arellano (2002) chamam a atenção para o fato do mercado de trabalho ter a capacidade de influenciar diretamente o recrutamento, mesmo quando este se der internamente à empresa, dado que a vaga deixada em aberto precisará ser preenchida futuramente. Em momentos de crise econômica, recessão ou poucas aquisições, por exemplo, há maior oferta de mão de obra do que postos de trabalho a serem preenchidos, enquanto em tempos de crescimento, a disputa por colaboradores qualificados se torna mais acirrada.

Chiavenato (2022) esclarece a composição do mercado:

é constituído de um conjunto de candidatos, alguns deles aplicados ou empregados (trabalhando em alguma empresa), outros disponíveis no mercado (desempregados) aguardando alguma oportunidade. Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser tanto reais (que estão procurando um emprego ou pretendendo mudar de emprego) como potenciais (que ainda não estão interessados em procurar emprego) (CHIAVENATO, 2022, p. 152).

Após a identificação dos aspectos relevantes para o preenchimento das vagas, lança-se mão das técnicas de recrutamento mais adequadas a cada caso e analisam-se as fontes de recrutamento, isto é, os meios para que essas necessidades sejam atendidas. Quanto maior a quantidade de pessoas recrutadas, maior a probabilidade de se encontrar alguém que se encaixe nas tarefas a serem desempenhadas (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Dentre os procedimentos de recrutamento, há autores como Limongi-França e Arellano (2002) que definem dois processos básicos: recrutamento interno e recrutamento externo. Chiavenato (2022) adiciona mais um meio, o recrutamento misto. Neste trabalho, em razão de seu objeto, será abordado apenas o recrutamento externo.

2.3.1.1 Recrutamento externo

Camara *et al.* (2013) nos ensina que o recrutamento externo é realizado por meio de

técnicas que pretendem aproximar os candidatos com o perfil adequado que não atuem dentro da organização, estejam eles disponíveis ou trabalhando em outras empresas. Por seu turno, Knapik (2008, p. 142) alega que “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”.

Chiavenato (2022) assevera que esse tipo de recrutamento se fixa em candidatos que estão fora da organização e que serão influenciados pela empresa por meio de métodos de recrutamento. O público que se deseja atingir vai definir também as fontes adequadas para esse processo, a fim de que esses meios sejam instrumentos utilizados para uma triagem inicial. Limongi-França e Arellano (2002) apontam como algumas fontes de recrutamento externo a parceria com escolas e universidades, o anúncio em jornais e revistas, o cadastro em processos seletivos anteriores (banco de dados), o intercâmbio com outras empresas, a contratação de agência de recrutamento, o diálogo com sindicatos e conselho de classe, a divulgação em *sites* especializados e/ou em *site* da própria organização, a recomendação de funcionários, entre outros.

Faissal et al. (2015) propõem a análise de diferentes aspectos ao selecionar as fontes para contratações, deve-se considerar se a fonte atrai candidatos adequados ao perfil desejado e se fornece o retorno necessário em tempo hábil. O custo e a disponibilidade financeira para pagar por serviços especializados também precisam ser avaliados. Além disso, é essencial examinar os impactos positivos e negativos na imagem da organização e a confiabilidade das fontes, especialmente em relação à ética e imparcialidade.

Ainda que autores como Lodi (1976) apontem que o recrutamento externo demonstre uma inabilidade da empresa em capacitar seus colaboradores para assumirem novas responsabilidades, o recrutamento externo é uma das portas de entrada de novas ideias na organização, o que pode ajudar a alavancar os esforços rumo aos objetivos organizacionais. Recrutar novos candidatos no mercado de trabalho pode ser uma alternativa para que a empresa possa inovar, além de desenvolver seu capital intelectual, agregando conhecimentos novos ou já experienciados (FERREIRA; VARGAS, 2014).

É importante pontuar que, em um mundo globalizado fortemente impactado pelas inovações tecnológicas, abrir-se para novas ideias pode ser a forma apropriada de garantir

que a organização esteja pronta para novas oportunidades, sendo o recrutamento externo uma ferramenta positiva nesse processo.

2.3.2 Seleção

A seleção de pessoas visa obter a melhor opção dentre os candidatos recrutados e Chiavenato (2022) assim a conceitua:

A seleção de pessoas pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2022, p. 191).

Na mesma esteira, Limongi-França (2009, p. 34) argumenta que “a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados”. Continuando por esse mesmo caminho, Pontes (2022, p. 123) declara “O processo de seleção inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados”.

Dentro desse contexto, observa-se que o processo de seleção possui forte dependência do recrutamento. Uma ligação tão estreita que Chiavenato (2022) orienta que o recrutamento e a seleção devem ser vistos como duas etapas de um único processo.

Sobre esse aspecto, cumpre salientar que o resultado do recrutamento é o principal e único insumo a ser processado pela seleção, de modo que Pontes (2022, p. 26) assim concluiu: “a seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados”.

Entendida a relação entre o recrutamento e a seleção, faz-se mister retornar à relevância deste processo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Desde que as pessoas certas tenham sido selecionadas, a organização estará em uma posição mais favorável para alcançar seus objetivos estratégicos. Colaboradores com as competências adequadas serão capazes de desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2022).

Masifern (1986) enfatizou a importância da seleção de pessoas como um fator essencial para a capacidade competitiva nas organizações. Segundo o autor, o sucesso de uma organização depende diretamente das pessoas que a compõem, e selecionar as pessoas certas é fundamental para impulsionar o desempenho e a eficiência organizacional.

Dado o seu significado, é inegável que o processo de seleção, a fim de atingir bons resultados, deva ser conduzido de forma minuciosa, criteriosa e transparente. Knapik (2008) qualifica os métodos de seleção como técnicas empregadas para comparar, por meio de observações e análises, os candidatos com os requisitos exigidos pelo cargo.

Para tal, a boa prática recomenda a utilização de alguns procedimentos a serem utilizados de forma adaptada às necessidades e estrutura da organização. Conforme ensina Almeida (2004, p. 33), “Cada processo seletivo tem sua própria característica em função da modalidade de contratação e exigências”. Corroborando, Chiavenato (2022, p. 212) afirma que “Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais, fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato”.

Knapik (2008) foi além, afirmando ser necessário utilizar mais de um método para obter êxito em uma seleção, dentre outros, comenta-se os mais empregados:

- provas de conhecimentos ou de capacidades: os testes de conhecimentos ou capacidades são aplicados visando avaliar, de maneira imparcial, o nível de conhecimento e habilidades dos candidatos. Eles são implementados com base na forma de aplicação, orais, escritos ou de realizações de tarefas; na área de conhecimentos, gerais ou específicas; e no formato das questões, tradicionais ou objetivas (CARNEIRO, 2020). As avaliações *online* têm se destacado, permitindo a pré-seleção eletrônica dos candidatos, economizando tempo e recursos, agilizando o processo de seleção e facilitando a identificação dos candidatos mais qualificados para progredir no processo de seleção (MENDONÇA, 2018);

- entrevista de seleção: o diálogo no processo de seleção é uma técnica muito utilizada pelas organizações para avaliar e obter informações sobre os candidatos a uma posição de trabalho. Durante a entrevista, o entrevistador realiza perguntas relacionadas ao histórico profissional, formação acadêmica, habilidades e valores do candidato. Além das respostas fornecidas, a interação durante a entrevista também envolve a observação da linguagem corporal, expressões faciais e habilidades de comunicação (MENDONÇA, 2018).

No entanto, é importante ressaltar que a entrevista é uma técnica subjetiva, sujeita à interpretação pessoal do entrevistador. Para minimizar vieses, deve-se estruturar as entrevistas, definir critérios claros de avaliação e se utilizar de painéis de entrevistas com entrevistadores treinados (MASIFERN, 1986);

- testes psicológicos: conforme pontuado por Pontes (2022), as avaliações psicológicas permitem analisar a variação das aptidões de um indivíduo em relação a uma amostra representativa, servindo como base para generalizar e prever comportamentos no contexto de trabalho. Esses testes pretendem aferir o potencial intelectual, aptidões e personalidade dos candidatos, comparando suas características individuais aos requisitos do cargo e à cultura da empresa, com a finalidade de mensurar a probabilidade de adaptação. Como caracteriza Chiavenato (2022), eles visam aferir amostras de personalidade, aptidões e desenvolvimento intelectual. Convém destacar, que esses testes somente podem ser aplicados por psicólogos e, no contexto de seleção, os testes de personalidade são os mais frequentes, conforme afirma Mendonça (2018); e

- dinâmicas de Grupos: essa interação expõe os candidatos a uma simulação de situação de trabalho, permitindo que o responsável pela seleção observe suas atitudes e reações. Essa atividade complementa outras técnicas de seleção, fornecendo informações valiosas sobre as características comportamentais dos candidatos. Na opinião de Andrade (2005), oportuniza-se a criação de contextos propícios, capazes de fomentar entre os participantes o desenvolvimento de comportamentos e padrões inerentes a determinados tipos de inteligência ou habilidades específicas. Desse modo, ao serem ativados, tais circuitos podem ser reaplicados em situações análogas à rotina organizacional. Alguns tipos comuns de dinâmicas de grupo incluem exercícios de vivência para avaliar liderança, motivação e comunicação, jogos empresariais com regras e critérios de vitória, e simulações ou dramatizações do cotidiano. Carneiro (2020) aduz que a dinâmica de grupo é amplamente utilizada na seleção por competências para analisar o comportamento dos candidatos em diferentes situações.

Quanto à escolha do melhor método a ser utilizado, não existe uma única abordagem ou método garantido para alcançar sucesso na seleção de candidatos, pois cada organização e situação possuem suas próprias exigências e critérios. Uma prática amplamente adotada

por várias organizações é a integração de entrevistas que abordam o comportamento dos candidatos e dinâmicas de grupo. Essas abordagens permitem uma análise mais detalhada das habilidades individuais dos candidatos e possibilitam a comparação com as competências requeridas pela organização.

Em resumo, a seleção de pessoas envolve a busca por candidatos com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para preencher cargos na organização, levando em consideração não apenas as competências técnicas, mas também as competências comportamentais e a capacidade de aprendizado e crescimento. É importante utilizar critérios e técnicas objetivas, conforme os métodos apresentados, para obter informações precisas sobre os candidatos. Além disso, a seleção por competências busca a sintonia entre as habilidades dos candidatos e as necessidades da organização, contribuindo para o sucesso estratégico desta última.

2.4 Considerações Parciais

Compreende-se que a sobrevivência das empresas aos desafios do mercado levaram à mudança do olhar sobre o fator humano. Dada a necessidade de criar valor competitivo frente a um cenário de grandes concorrências, as organizações precisaram entender que o envolvimento de seus colaboradores com a estratégia, visão e missão da organização é primordial para seu sucesso. Conhecer as competências capazes de gerar diferencial competitivo é, portanto, um fator crítico para que o recrutamento e seleção possam gerar soluções sustentáveis para o alcance dos objetivos empresariais.

Em resumo, foi demonstrado o valor do processo de recrutamento e seleção de pessoal, sendo uma das principais estratégias para garantir a obtenção de uma equipe qualificada e orientada aos objetivos da empresa. Ao longo deste estudo, ficou claro que o recrutamento é a fase inicial, que visa atrair candidatos com o perfil adequado para compor o quadro de colaboradores. Nesse sentido, as fontes de recrutamento externo se mostram

valiosas, permitindo o acesso a um leque mais amplo de talentos e oportunidades de inovação.

A seleção, por sua vez, é o estágio subsequente, onde a escolha dos candidatos mais apropriados é realizada com base em diversas técnicas e procedimentos. Através da utilização de métodos objetivos e criteriosos, como entrevistas estruturadas e avaliações psicológicas, é possível identificar com maior precisão as competências e habilidades dos candidatos, comparando-as com as necessidades específicas de cada vaga.

Dessa forma, após discorrer sobre o referencial teórico, por meio das diversas fontes bibliográficas apresentadas, prossegue-se o estudo, examinando o processo de recrutamento e seleção de Oficiais temporários conduzido pelo Com1ºDN.

3 A CONVOCAÇÃO DE OFICIAIS RM2 PELO Com1ºDN

Este capítulo tem o propósito de apresentar o emprego do serviço militar voluntário de Oficiais RM2, em tempo de paz, destacando a sua importância para atender às necessidades de pessoal da Marinha; o processo de recrutamento, no qual será abordada a utilização do aviso convocatório como instrumento de disseminação das oportunidades e dos requisitos para ingresso no serviço militar voluntário; e a seleção de candidatos, descrevendo as diferentes etapas e métodos utilizados nesse processo.

Nesse último tópico, serão exploradas a análise de provas objetivas para avaliar conhecimentos técnicos, a inspeção de saúde para verificar a sanidade física e mental dos candidatos, a análise de dados biográficos para verificar os registros e antecedentes, as provas de títulos para avaliar a formação acadêmica e profissional, o teste de aptidão física para avaliar a capacidade física dos candidatos, e a verificação documental para garantir a conformidade dos requisitos legais.

3.1 A função do Serviço Militar Voluntário de Oficiais

A convocação de Oficiais temporários na Marinha do Brasil (MB) para prestação do Serviço Militar Voluntário (SMV) é uma prática adotada com o intuito de suprir necessidades temporárias de pessoal e complementar o efetivo da instituição. Essa realidade se encontra amparada e disciplinada em diversos dispositivos legais que versam sobre o Serviço Militar (SM); a Reserva da Marinha (RM); a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas (FFAA); e o próprio Estatuto dos Militares (EM). Dentre eles, ressaltam-se o art. 12 da Lei nº 6.880/80 e o art. 3º do Decreto nº 4.780/03, ambos transcritos abaixo:

Art. 12. A convocação em tempo de paz é regulada pela legislação que trata do serviço militar.

§ 1º Em tempo de paz e independentemente de convocação, os integrantes da reserva poderão ser designados para o serviço ativo, em caráter transitório e mediante aceitação voluntária (BRASIL, 1980).

Art. 3º - A RM destina-se a atender às necessidades de pessoal da Marinha, no que se refere aos encargos relacionados com a defesa da Pátria e com a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, e à participação em operações de paz, de modo a permitir:

I - em tempo de paz, em caso de convocação, reinclusão ou designação, completar os efetivos de militares nas Organizações Militares (BRASIL, 2003).

Após o processo de convocação, os candidatos selecionados são incorporados à MB, compondo uma parcela da RM e passam a integrar o Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha (CORM) (BRASIL, 2003). Inicialmente, os candidatos serão convocados para cumprir um período de 12 meses, prorrogável, a critério da Administração Militar, até o limite de 96 meses, contínuos ou não (BRASIL, 2019a).

Dessa maneira, a Marinha busca complementar os efetivos dos Oficiais de carreira com o intuito de exercer atividades específicas e eventuais em áreas profissionais de interesse da Marinha, visando ao cumprimento de sua missão constitucional. Por outro lado, a convocação tem em si o objetivo de preparar e manter uma reserva efetivamente qualificada, capaz de lidar com situações de mobilização previstas, ou não, segundo os preceitos assentados na constituição e decursivos diplomas legais (BRASIL, 2018a).

Essa convocação de Oficiais RM2 também se enquadra em um contexto de utilização racional dos recursos orçamentário-financeiros destinados ao pessoal. Manter um efetivo integral de militares de carreira implica custos consideravelmente mais elevados para o Estado. Portanto, a convocação da RM se mostra uma alternativa economicamente viável para suprir as necessidades militares (BRASIL, 2018a).

Ademais, ao empregar Oficiais no SMV, surge a oportunidade de disseminar os princípios éticos e valores militares entre uma parcela da sociedade brasileira. Tais princípios englobam o respeito à dignidade do ser humano, o aprimoramento individual em termos técnicos e profissionais, a cultura de colaboração e o amor à pátria (BRASIL, 2018a).

Ainda, o serviço militar se fundamenta na cooperação consciente dos brasileiros, abarcando aspectos espirituais, morais, físicos, intelectuais e profissionais, no contexto da segurança nacional (BRASIL, 1966).

Ao longo dos anos, a MB tem utilizado o SMV como uma solução ágil e viável para atender demandas técnicas e administrativas. Neste diapasão, a convocação de Oficiais RM2 desempenha um papel relevante, permitindo à Marinha desempenhar o exercício de sua

ampla gama de atividades ao longo do território nacional e, até mesmo, fora dele em apoio a política externa. A utilização desses Oficiais é uma das respostas que a Força encontra para suprir lacunas de pessoal, ao mesmo tempo que proporciona, conforme relatado anteriormente, menores impactos financeiros no orçamento da Força (BRASIL, 2018a).

Todavia, a fim de assegurar a eficácia e o sucesso dessa estratégia, é de máxima importância a implementação de um processo de recrutamento e seleção que seja tanto eficiente quanto eficaz. Dentro desse contexto, será analisada a convocação de Oficiais RM2 para a Marinha, com especial atenção voltada para o processo supramencionado.

3.2 O recrutamento no Com1ºDN

A relação entre a definição de vagas e o processo de recrutamento é fundamental para garantir que a organização encontre os candidatos adequados para preencher as posições em aberto. A definição de vagas é o processo de identificar as necessidades da organização em termos de novas contratações, determinando as posições que precisam ser preenchidas e as competências e qualificações necessárias para desempenhar essas funções de forma eficaz.

No tocante aos aspectos qualitativos, em que pese a MB ter iniciado a implementação da Gestão por Competência em 2008, por ocasião do Acordo de Cooperação entre os Governos da França e do Brasil, a fim de preparar o pessoal envolvido na obtenção e operação do submarino de propulsão nuclear (BRASIL, 2021) e , além disso, ter elaborado um manual para os referenciais de competências profissionais (DEnsM-1008)³ e um catálogo desses referenciais (DEnsM-1003)⁴, até o presente momento, não foram estabelecidos perfis profissional, competências técnicas e competências comportamentais para o CORM.

3 DEnsM-1008 é o manual de elaboração de referenciais de competências profissionais confeccionado pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). Esta Publicação tem o propósito de estabelecer as instruções e orientações para o processo de mapeamento das competências profissionais e elaboração dos Referenciais de Competências Profissionais (BRASIL, 2021).

4 DEnsM-1003 é o catálogo de referenciais de competências profissionais da Marinha do Brasil. Esta publicação tem o objetivo de apresentar, de forma consolidada, os Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil, além de apresentar os RC de profissões cuja formação é obtida extra-MB (BRASIL, 2023a).

Na MB, no que concerne ao aspecto quantitativo, o Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, anualmente, estabelece as vagas disponíveis para os militares RM2, por Distritos Navais, Corpos e Quadros, postos e graduações. Essa definição é baseada nas necessidades do serviço e está sujeita à autorização do Comandante da Marinha, mediante uma proposta justificada apresentada pela Diretoria de Pessoal da Marinha (BRASIL, 2018a).

Uma vez que as vagas tenham sido definidas, o processo de recrutamento e seleção é iniciado. Ele envolve a atração, a identificação, a seleção e a incorporação de candidatos qualificados para preencher essas vagas.

Legalmente esse processo é instituído pela Lei nº 4.375/64, como se observa:

Art. 27. Os Comandantes das Forças Armadas poderão, em qualquer época do ano, autorizar a aceitação para o serviço militar temporário de voluntários, reservistas ou não.

§ 1º Os voluntários inscritos serão submetidos a processo seletivo simplificado para incorporação no serviço ativo como oficial subalterno... (BRASIL, 1964).

Conforme estipula a DGPM-308, Normas para Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva da Marinha, os órgãos responsáveis pela convocação, ou seja, pela execução e fiscalização deste processo, são os Distritos Navais. No caso específico deste trabalho, o Comando do 1º Distrito Naval (BRASIL, 2018a).

A primeira etapa deste procedimento é materializada pela confecção e publicação do Aviso de Convocação Padronizado (ACP) que, de maneira resumida, trata-se de um documento similar ao edital de um concurso público. O ACP é elaborado pelo Com1ºDN, todavia, como o próprio nome revela, a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha padroniza os elementos essenciais a serem inseridos e fixa um modelo a ser seguido (BRASIL, 2018a).

O aviso tem a função de fornecer informações abrangentes acerca do processo seletivo em questão. Esse documento apresenta detalhadamente o quantitativo de vagas disponíveis, os critérios necessários para a participação, as fases do processo seletivo, tais como inscrição, provas, avaliações, critérios de classificação e eliminação. Adicionalmente, o edital também divulga informações relevantes acerca dos benefícios, remuneração e do tipo de vínculo estabelecido com a MB.

Após a finalização do ACP, o próximo passo consiste em promover a sua divulgação, a fim de informar a sociedade sobre a disponibilidade de vagas e possibilitar à MB atrair e

selecionar os profissionais dotados das competências necessárias para o desempenho das funções requeridas.

Entretanto, deve-se frisar, há ações que contribuem com a divulgação e a dinâmica de atração de pessoas para o preenchimento dos requisitos elencados no instrumento de convocação, as quais ocorrem antes mesmo do aviso de convocação. Como exemplo, a MB estabelece, por meio do seu plano estratégico (PEM 2040)⁵, caminhos para o desenvolvimento da mentalidade marítima e o fortalecimento de sua imagem perante à sociedade brasileira.

Dada a concentração de organizações militares na área de jurisdição do Com1ºDN e, conseqüentemente, a sua maior demanda por Oficiais RM2, a divulgação de seus instrumentos convocatórios é apoiada pela DEnsM. Não obstante, compete àquele Distrito empregar as seguintes formas de divulgação: a publicação do ACP nas plataformas da Intranet e Internet; a comunicação de um resumo do ACP em BONO⁶ e no Diário Oficial da União (DOU); e a realização de palestras em instituições de ensino superior, de acordo com as áreas de interesse da Marinha (BRASIL, 2018a).

Por seu turno, o Plano de Comunicação Social da Marinha para o biênio 2023-2024 traz como um dos seus objetivos permanentes a diligência pela imagem e pela reputação da Marinha que, dentre os seus temas prioritários, estabelece a disseminação das diversas possibilidades de ingresso na MB. Lendo mais atentamente a publicação, observam-se várias ações orientadas a esse tema, dos quais releva-se destacar que o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) deve:

6.20 - Enviar *releases* sobre a abertura de novos editais de concursos. [...]

6.22 - Incrementar a capacidade de interagir com os usuários nos canais de divulgação da MB relacionados ao ingresso na Marinha.

6.23 - Aprimorar sites e mídias sociais relacionados ao ingresso na Força, de forma a proporcionar boa experiência aos usuários. [...]

6.27 - Realizar *workshops* e palestras em Escolas, Institutos Federais e Universidades apresentando a Marinha como uma boa oportunidade de carreira para os jovens brasileiros. [...]

6.29 - Estreitar relacionamento com *sites*, *blogs* e perfis em mídias sociais especializados em concursos, a fim de intensificar a divulgação dos certames da MB para o público-alvo.

5 O PEM 2040 é um documento de alto nível, com o propósito de orientar o planejamento de médio e longo prazo, por meio de Objetivos Navais organizados em uma cadeia de valores orientados pela Visão de Futuro da Marinha do Brasil, no interregno de 2020 a 2040 (BRASIL, 2020).

6 BONO, Boletim de Ordens e Notícias.

6.30 - Realizar palestras em universidades e institutos federais a fim de mostrar aos estudantes a possibilidade de ingressar como militar temporário (BRASIL, 2023b, p. 36-38).

Dessa feita, percebe-se que a MB institui orientações e ações que se manifestam do seu mais alto nível, por meio do seu Plano Estratégico, até procedimentos para serem executados no campo tático, onde o próprio Com1ºDN, a DEnsM e o CCSM implementam sinergicamente medidas para alcançar e atrair o maior número de pessoas para inscrição no SMV de Oficiais, cooperando assim com o estágio seguinte, a seleção.

3.3 A seleção no Com1ºDN

Bohlander e Snell (2010) aduz que a seleção é uma atividade contínua na maioria das organizações, uma vez que a rotatividade de funcionários cria novas vagas que precisam ser preenchidas.

No processo de seleção de Oficiais temporários para prestar o SMV, o Com1ºDN se utiliza das seguintes etapas, a fim de filtrar os melhores candidatos: Prova Objetiva (PO); Verificação de Dados Biográficos (VDB) e Verificação Documental (VD); Inspeção de Saúde (IS); Teste de Aptidão Física (TAF); e Prova de Títulos (PT). É oportuno mencionar que a DEnsM é a responsável pela confecção e correção da PO (BRASIL, 2018a).

A partir desse ponto, será tomado como referência o Aviso de Convocação nº 02/2022 do Com1ºDN⁷, que servirá como base para analisar o processo de seleção realizado por essa organização militar.

A prova objetiva se caracteriza por ser uma ferramenta dual, classificatória e eliminatória, sendo-lhe atribuída um total de cem pontos. Ela é composta por cinquenta questões de múltipla escolha, todas de igual valor e se encontra dividida em duas áreas de conhecimento distintas.

7 O Aviso de Convocação nº 02/2022 foi instrumento pelo qual, o Com1ºDN estabeleceu instruções específicas para o processo seletivo de profissionais de nível superior das áreas de saúde (exceto medicina), apoio à saúde, técnica, técnica-magistério e de engenharia, para a prestação do Serviço Militar Voluntário (SMV) como Oficiais temporários da Marinha do Brasil, em 2022.

A primeira metade da prova, vinte e cinco questões, aborda o domínio da língua portuguesa, avaliando os conhecimentos gramaticais, a compreensão e a interpretação de textos. Essa parcela tem o objetivo de verificar a proficiência dos candidatos na língua, incluindo o correto uso da gramática e a capacidade de compreender e interpretar textos de forma coerente.

A segunda metade da prova abrange a formação militar-naval, abordando assuntos como: Política Nacional de Defesa; Estratégia Nacional de Defesa; organização, preparo e emprego das Forças Armadas; organização básica da Marinha; Estatuto dos Militares, relações humanas e liderança; história naval; e tradições navais. Essa porção tem por fim avaliar os conhecimentos específicos relacionados ao campo militar-naval e os conhecimentos necessários para atuar nesse contexto.

Nesse período da seleção, são eliminados os candidatos que obtiverem um desempenho inferior a 50% do total de pontos possíveis na PO. Além disso, também serão excluídos aqueles que não se classificarem entre as maiores notas, até o limite correspondente a três vezes o número de vagas disponíveis.

A prova objetiva, portanto, desempenha um importante papel na seleção dos candidatos, assegurando que apenas os mais bem preparados, sobretudo no que diz respeito à avaliação dos conhecimentos teóricos, sejam escolhidos para prosseguir no processo de seleção.

Por sua vez, a VDB, próximo passo desse processo, consiste em uma fase de aferição de informações, de caráter eliminatório, com o objetivo analisar se o candidato possui bons antecedentes criminais. Essa averiguação é realizada por meio da análise e investigação do questionário biográfico simplificado preenchido pelo próprio candidato, junto aos órgãos de segurança pública das três esferas governamentais (BRASIL, 2018a).

No tocante à verificação documental, também de cunho eliminatório, seu objetivo é examinar se o candidato preenche os requisitos exigidos no ACP, sendo alguns deles em decorrência de exigência legal. Para melhor compreensão, apontam-se as principais obrigações para o tema exposto: ser brasileiro nato, com idade entre dezoito e quarenta e um anos; estar registrado no Cadastro de Pessoas Físicas; apresentar certidão de quitação

com a justiça eleitoral; não acumular cargo, emprego ou função pública; e possuir registro profissional expedido pelo órgão fiscalizador da profissão, quando for exigido pela profissão.

Prosseguindo pelas etapas da seleção, chega-se à inspeção de saúde que desempenha um papel crucial no processo de seleção inicial, sendo uma avaliação médica cujo objetivo é verificar se os voluntários atendem aos critérios e padrões médicos de aptidão necessários para desempenhar as atividades técnico-militares na MB.

A IS será realizada pela Junta Regular de Saúde⁸, seguindo exames e procedimentos médico-periciais específicos, nos quais são observadas as condições que possam incapacitar o candidato e os índices mínimos exigidos conforme descrito no Aviso de Convocação. Essa avaliação, de caráter eliminatório, busca assegurar que os candidatos estejam em boas condições de saúde e aptos para desempenhar as atividades militares, garantindo a eficiência e o seu bem-estar.

Na mesma esteira, o teste de aptidão física tem o propósito de avaliar se o voluntário possui a aptidão física exigida pelos padrões do SMV na Marinha. Esse teste é composto pelas provas de corrida e natação, as quais serão aplicadas para mensurar o desempenho físico dos candidatos.

Por último, a Prova de Títulos, que se inicia após a aprovação na prova objetiva e somente para aqueles que não foram eliminados até o momento, que tem o propósito de complementar a Prova Objetiva na avaliação do conhecimento dos candidatos. Nesta fase, os candidatos serão requeridos a apresentar seus certificados, a análise dos diplomas será conduzida por uma banca examinadora, designada por meio de Portaria emitida pelo Com1ºDN. É importante ressaltar que a PT possui caráter classificatório e contribui para a pontuação final dos candidatos, sendo somada à pontuação obtida na prova objetiva.

Por meio dessa submissão, os candidatos poderão acumular até cem pontos, que serão atribuídos de acordo com critérios específicos. A comprovação do doutorado confere ao candidato trinta e cinco pontos, enquanto o mestrado é valorado com vinte e quatro. Títulos de especialização, pós-graduação *latu senso*, podem somar até vinte pontos e a proficiência em idiomas pode adicionar oito pontos à pontuação total. Além disso, a

8 A Junta Regular de Saúde, designada mediante Portaria do Diretor do Centro de Perícias Médicas da Marinha, é composta por três médicos, sob a presidência de um Oficial Superior Médico da ativa, possui o propósito de exercer, em grupo, a perícia médica obrigatória para o ingresso no Serviço Ativo da Marinha (BRASIL, 2019b).

experiência profissional pode pontuar até oito pontos e a publicação de artigos científicos é reconhecida com cinco pontos.

A minuciosa análise dos diplomas apresentados mira avaliar de forma abrangente a formação acadêmica, a vivência profissional e a proficiência em idiomas dos candidatos, visando a classificá-los de maneira adequada.

3.4 Considerações Parciais

Em suma, o processo de recrutamento e seleção de Oficiais RM2 utiliza o aviso de convocação em sítios da internet e em mídias sociais, além do método convencional de publicação no DOU, o que amplia consideravelmente o alcance da informação, permitindo que um maior número de potenciais candidatos tenha conhecimento sobre as oportunidades oferecidas pela instituição.

Além disso, a implementação de uma comunicação estratégica a cargo do CCSM, voltada para a proteção e fortalecimento da imagem da instituição, contribui para que a MB seja capaz de influenciar candidatos qualificados e comprometidos com os objetivos e valores da instituição.

O processo de seleção adotado, ao avaliar os conhecimentos teóricos; os antecedentes e o cumprimento dos deveres como cidadão brasileiro; as condições de saúde; a higidez física; e a formação acadêmica dos candidatos, demonstra a vontade da instituição em selecionar os melhores profissionais para o preenchimento das vagas disponíveis.

Contudo, quando comparada com as técnicas de recrutamento e seleção difundidas pela Gestão por Competência, será que a MB, em tese, está promovendo uma análise precisa dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos, a fim de selecionar aqueles que melhor se enquadram nas demandas exigidas por suas organizações militares?

4 COMPARAÇÃO DO PROCESSO COM O MODELO TEÓRICO

Neste capítulo, direciona-se o olhar não somente para o recrutamento e seleção de Oficiais RM2, um grupo especial para a MB, mas para uma análise comparativa entre as práticas adotadas nesse contexto e o referido modelo teórico, a Gestão por Competência.

Por meio dessa comparação, explorar-se-á as similaridades e diferenças entre os dois enfoques, identificando os pontos de convergência, bem como, as eventuais dissonâncias e obstáculos que podem ser enfrentados para o aprimoramento do processo seletivo.

Ao confrontar os procedimentos de recrutamento e seleção de Oficiais RM2 sob a ótica da GC, pretende-se fomentar uma reflexão crítica sobre a eficácia das práticas atuais, levando em conta as particularidades da MB, e, ao mesmo tempo, explorar o potencial dessa exitosa metodologia para a seleção de profissionais qualificados e comprometidos com o propósito e os valores institucionais.

4.1 Análise do recrutamento

O primeiro resultado da comparação entre o recrutamento e seleção de Oficiais RM2 da Marinha e o modelo teórico baseado na Gestão por GC revela uma diferença significativa no processo inicial de ambos os métodos. Enquanto esse modelo preconiza a prévia descrição e análise detalhada dos cargos disponibilizados, estabelecendo com clareza as competências e o perfil profissional exigidos para a ocupação da vaga, o processo de seleção realizado pela Marinha inicia-se sem esse mapeamento essencial (BILHIM, 2009).

Na Marinha, o recrutamento de Oficiais RM2 é conduzido por meio de avisos de convocação públicos, nos quais são especificadas as áreas de atuação, requisitos mínimos de formação acadêmica, idade e sexo, por exemplo. Entretanto, essas informações, embora fundamentais, não oferecem uma visão completa das competências comportamentais, técnicas e interpessoais demandadas pelo cargo, tampouco permitem uma análise mais

aprofundada da compatibilidade entre o perfil do candidato e as exigências específicas da função a ser desempenhada.

A falta de uma prévia descrição e análise das funções disponibilizadas na Marinha traz desafios à seleção de Oficiais RM2, uma vez que pode haver divergência entre a análise do cargo buscado e o perfil efetivamente encontrado nos candidatos. Isso pode acarretar processos seletivos menos eficazes, com uma maior incidência de contratações que não estejam em harmonia com as expectativas, o que refletirá negativamente na performance da organização.

Por outro lado, o modelo teórico da GC destaca-se por sua abordagem holística na identificação das habilidades e conhecimentos essenciais para cada posição dentro da organização (CARBONE *et al.*, 2016). Ao mapear as competências-chave necessárias para o sucesso no cargo, esse modelo proporciona uma base sólida para elaboração de um processo seletivo mais preciso e objetivo, centrado nas características específicas e ajustado às necessidades da instituição.

Nesse diapasão, a adoção do referencial teórico traz consigo a possibilidade de uma seleção mais assertiva e direcionada, possibilitando identificar candidatos cujas competências e habilidades sejam mais aderentes às demandas específicas da função. Essa abordagem também pode contribuir para a construção de equipes mais coesas e voltadas à cultura organizacional, fomentando o crescimento e a eficiência operacional da Marinha.

Outrossim, a confrontação entre a GC e o processo seletivo da Marinha, que se baseia apenas em anúncios no DOU e em *sites* especializados, revela uma importante distinção nas abordagens adotadas para atrair os melhores candidatos.

A GC menciona uma ampla gama de fontes de recrutamento, que incluem anúncios em jornais e revistas, sites especializados, relacionamento com universidades e escolas, consulta a bancos de dados, contato com sindicatos e associações profissionais, cadastro de processos seletivos anteriores, contratação de agência de recrutamento e divulgação em redes sociais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Essa diversidade possibilita que a organização atinja um público mais amplo e específico, direcionando seus esforços para atração dos melhores candidatos com maior eficiência e rapidez.

No entanto, a Marinha encontra limitações legais em seu processo seletivo, sendo obrigada a conduzir concursos públicos de forma transparente e isonômica, divulgando os editais no DOU e em *sites* oficiais. Essa restrição impede a utilização de algumas práticas recomendadas pelo modelo acadêmico, como o acesso a bancos de dados, intercâmbio com empresas, contato com sindicatos e associações, e até mesmo uma exploração mais aprofundada do relacionamento com as universidades.

Diante das impossibilidades mencionadas, a Marinha emprega seus recursos para aumentar a visibilidade do processo seletivo e fortalecer sua imagem por meio de seus canais oficiais, como o site institucional e suas redes sociais (BRASIL, 2023). Essa estratégia almeja maximizar a abrangência da convocação, alcançando um público mais amplo e diversificado, incluindo os profissionais que estejam ativos nas plataformas digitais.

Além disso, o relacionamento contínuo e colaborativo com instituições de ensino superior, especialmente universidades, tem sido um dos focos da MB (BRASIL, 2023). Essa abordagem possibilita que a instituição se aproxime de estudantes e recém-formados, identificando talentos potenciais para preencher as vagas de Oficiais RM2. Esse relacionamento permite à Marinha divulgar as atividades que estão sendo desenvolvidas pela Força e fornecer informações sobre as oportunidades de ingresso, bem como esclarecer dúvidas e estabelecer um canal de comunicação direta com os interessados.

Ademais, a Marinha, por meio dessas ações, evidencia seu comprometimento em influenciar os profissionais mais qualificados para ocupar suas posições, equilibrando o cumprimento das exigências legais com a utilização de práticas teóricas que objetivam aprimorar a eficiência e a eficácia de seu processo de recrutamento.

4.2 Análise da seleção

No que concerne à seleção dos Oficiais RM2, recorda-se que ela constitui uma parte fundamental do processo mais amplo de recrutamento e seleção na Marinha. No contexto

da GC, a seleção de profissionais é pautada na identificação das habilidades e competências necessárias para o desempenho eficaz dos cargos.

Nesse sentido, as técnicas de análise de currículos, entrevistas, provas e testes de conhecimentos, testes psicológicos e dinâmicas de grupos desempenham um papel crucial para avaliar e identificar candidatos que melhor se adequem às exigências específicas de cada função (CHIAVENATO, 2022).

Contudo, quando aplicamos essa perspectiva ao processo de seleção de Oficiais RM2, verifica-se a necessidade de adaptar as abordagens tradicionais, visto que essa etapa não é diferente da anterior, ela também está sujeita a imposições legais. Diante dessa realidade, a MB se vê impedida de utilizar algumas das técnicas propostas pela GC, como a análise detalhada de currículos, a realização de entrevistas e a realização de dinâmicas de grupos. Essa limitação, por sua vez, pode afetar o resultado da avaliação dos candidatos.

Quando não são empregadas as técnicas de análise de currículo e entrevistas em um processo seletivo, é possível que algumas desvantagens significativas impactem a qualidade da seleção e a adequação dos candidatos ao cargo vago.

Primeiramente, a ausência da análise de currículo priva os selecionadores de informações capitais sobre as qualificações acadêmicas e a trajetória profissional dos candidatos. Essa limitação dificulta a identificação inicial dos candidatos com perfil mais adequado à vaga em aberto, tornando o processo de seleção menos eficiente.

Por sua vez, a não realização de entrevistas pode originar contratações baseadas apenas em impressões superficiais obtidas mediante a análise de documentos escritos, como no caso concreto, as verificações de dados biográficos (VDB) e documental (VD). Sem a interação mais aprofundada com os candidatos, aumenta a probabilidade de falha na identificação de habilidades comportamentais relevantes para o cargo em questão, gerando equívocos na seleção.

A falta de entrevistas também dificulta a verificação da motivação e interesse dos candidatos pela vaga e pela empresa. Essa avaliação é fundamental para evitar a contratação de profissionais desmotivados ou pouco envolvidos, o que futuramente comprometerá a produtividade e o desempenho no trabalho.

Quanto à dinâmica de grupos, a inexistência dessa técnica impede uma avaliação direta das habilidades interpessoais dos candidatos. As dinâmicas proporcionam uma situação real de interação entre os participantes, permitindo que os selecionadores observem como os candidatos se comunicam, trabalham em equipe, suportam pressão e demonstram empatia. Sem essa análise, torna-se mais difícil identificar profissionais que possuam essas competências essenciais para uma boa atuação no ambiente de trabalho.

Pontua-se, ainda, a perda da oportunidade de distinguir líderes em potencial e indivíduos capazes de influenciar positivamente pessoas. As dinâmicas de grupo são especialmente úteis para destacar candidatos com habilidades naturais de liderança que desempenharão um papel importante no direcionamento e motivação da equipe. A carência dessa avaliação pode resultar em uma seleção que negligenciam talentos com potencial para assumir cargos de liderança, visto que, esses exercícios costumam incluir situações que exigem negociação e resolução de conflitos. Dessa forma, a interação se mostra relevante para identificar candidatos com habilidades sólidas de negociação, o que pode ser especialmente importante em alguns cargos.

Por último, mas não menos importante, há que se destacar a deficiência na avaliação da criatividade e da capacidade de inovar dos candidatos. As dinâmicas de grupo frequentemente envolvem práticas que estimulam a criatividade e a busca por soluções originais. Ignorar esse tipo de teste impede a descoberta de profissionais possuidores de visão inovadora, crítica e criativa, algo que é extremamente valorizado no mundo em que vivemos hoje, não linear e incompreensível.

Referente aos exames psicológicos, sua aplicação permite uma análise das características comportamentais dos candidatos, como traços de personalidade, estilo de comunicação e gestão emocional. Essas avaliações são realizadas sobretudo no intuito de auxiliar na identificação de profissionais compatíveis com o cargo e a cultura da empresa (CHIAVENATO, 2022).

Ainda que a possibilidade de aplicação de exames psicológicos na Administração Pública Federal, âmbito no qual a MB está inserida, seja mais restrita, uma vez que, essas avaliações devem se concentrar apenas na adequação das características psicológicas do candidato às exigências da função e em aferir a sanidade mental do candidato, garantindo

que ele esteja apto a desempenhar convenientemente as atividades do cargo⁹ (BRASIL, 2019c).

A MB, em sua situação particular de Força Armada, poderia empregá-los para aprimorar a sua seleção, dada que as características funcionais do Oficial RM2 exige lidar rotineiramente com situações de estresse e com a utilização de arma de fogo, principalmente por ocasião de serviços ordinários. A disponibilidade de armas para indivíduos com problemas de saúde mental pode aumentar significativamente os riscos de comportamentos impulsivos e violentos, tanto contra si quanto contra outras pessoas. E, salienta-se, que o porte de arma, nas mãos de pessoas emocionalmente despreparadas, representa um grande perigo. Em uma análise mais dilatada, há de se adicionar o risco de danos à imagem da instituição, pois será um Oficial que será o responsável por um possível acidente.

De outro vértice, discorrendo sobre um dos métodos de seleção utilizado pela MB, a aplicação de provas objetivas é conduzida por meio de uma prova padronizada, cuja divisão em duas áreas de conhecimento pouco relacionadas com as atividades específicas do cargo pode resultar em escolhas que estejam em desconformidade com as competências técnicas requeridas. Essa abordagem generalista, provavelmente, prejudicará a eficácia do processo, pois não garante resultados condizentes às lacunas a serem preenchidas.

Contraopondo-se a essa realidade, a Gestão por Competência nos ensina a preponderância de se estabelecer perfis profissionais específicos para cada função. Por meio dessa abordagem, torna-se possível identificar as competências técnicas e comportamentais basilares para um bom desempenho na posição a ser ocupada, possibilitando a personalização das provas de seleção.

Essa individualização é de suma importância, uma vez que a aplicação de provas pautadas nas competências exigidas para cada função viabiliza uma avaliação mais precisa da compatibilidade entre o conhecimento demonstrado pelo candidato e as demandas do

9 Art. 36. A realização de avaliação psicológica está condicionada à existência de previsão legal específica e estará prevista no edital do concurso público.

§ 1º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se avaliação psicológica o emprego de procedimentos científicos destinados a aferir a compatibilidade das características psicológicas do candidato com as atribuições do cargo. [...]

§ 4º A avaliação psicológica será realizada por meio do uso de instrumentos de avaliação psicológica capazes de aferir, de forma objetiva e padronizada, os requisitos psicológicos do candidato para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo (BRASIL, 2019c).

cargo. Dessa forma, o processo seletivo se torna mais efetivo na identificação dos profissionais capacitados para as funções em aberto.

Em continuidade às técnicas empregadas, há dois aspectos a serem mencionados a respeito da PT. Em primeiro lugar, os certificados acadêmicos encontram-se superestimados. Ao analisar a estrutura da PT, percebe-se que os diplomas de conclusão em nível de doutorado e de mestrado são contemplados com uma pontuação expressiva, correspondendo a 35% e 24% dos pontos, respectivamente (BRASIL, 2022). Embora essas qualificações acadêmicas sejam indiscutivelmente relevantes, a vaga de um Oficial subalterno não requer uma especialização técnica tão aprofundada como aquela obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*, principalmente o doutorado. Faz-se mister destacar que para essa demanda, a MB implementou, recentemente, a Reserva de 3ª Classe da Marinha (RM3) (BRASIL, 2003; BRASIL, 2018b).

Ao reverso, conferir destaque ao histórico profissional oferece vantagens: o aprimoramento da qualidade e eficiência das operações, uma vez que esses indivíduos trazem consigo conhecimentos especializados e habilidades refinadas; soluções mais ágeis para os desafios impostos, contribuindo para a resiliência e competitividade da organização; e a construção de *network*, profissionais experientes geralmente têm uma rede de contatos estabelecida, o que pode ser benéfico para a instituição em termos de oportunidades. Ou seja, o exercício ao longo do tempo permite o desenvolvimento de habilidades específicas que são altamente relevantes para as exigências da função. Contudo, é motivo de preocupação constatar que a atuação profissional recebe escasso reconhecimento no processo seletivo promovido pela Marinha, sendo atribuídos apenas oito pontos dentre um total de cem.

É inegável que a PT é uma etapa muito importante em diversos processos seletivos, incluindo aqueles para vagas de Oficial RM2. Todavia, deve-se reconhecer que a atual configuração de pontos atribuída aos títulos está desbalanceada e, portanto, existe a possibilidade deste critério de avaliação não indicar os candidatos mais preparados ao preenchimento das vagas.

Sobre outro aspecto, faz-se mister mencionar as boas práticas adotadas no processo seletivo, quando da submissão dos postulantes à inspeção de saúde e a testes físicos.

Conforme citado, esses exames são essenciais para garantir que os voluntários estejam saudáveis e possuam a condição física demandada para o cumprimento das atividades militares no SMV.

E não asseguram apenas isso, secundariamente, essas avaliações geram um benefício complementar na queda do índice de absenteísmo, incrementando a eficiência funcional em decorrência da diminuição dos afastamentos do trabalho por motivos de saúde. Essas verificações auxiliarão para futura promoção de um ambiente laboral saudável e mais produtivo.

4.3 Considerações parciais

Em síntese, a comparação entre o processo de recrutamento e seleção de Oficiais RM2 da Marinha com a Gestão por Competência evidencia a necessidade de aprimoramento. A falta de descrição detalhada dos cargos e a inflada valoração dos diplomas acadêmicos são desafios a serem superados. A incorporação de práticas teóricas, como a personalização das provas e a inclusão de técnicas comportamentais, pode tornar o processo mais eficaz, selecionando profissionais mais ajustados às exigências do cargo e garantindo um ambiente laboral saudável e produtivo. A aplicação de TAF e a realização de IS auxilia a seleção de futuros Oficiais qualificados e saudáveis, contribuindo para o atingimento das metas da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi confrontar o processo de recrutamento e seleção de Oficiais RM2 da Marinha e o referido modelo teórico, a Gestão por Competência, utilizando um recorte de 2021 a 2023. Por meio dessa comparação, foram destacadas as semelhanças e diferenças entre as práticas adotadas e a referência, com o objetivo de fomentar uma reflexão crítica sobre os procedimentos atuais e explorar o potencial da Gestão por Competência para a seleção de profissionais.

No que tange ao recrutamento, verificou-se uma diferença marcante entre o modelo teórico e o processo realizado pela Marinha. Enquanto a Gestão por Competência recomenda uma prévia descrição e análise detalhada dos cargos disponibilizados, estabelecendo com clareza as competências e o perfil profissional exigidos, a Marinha inicia seu processo de seleção sem esse mapeamento essencial. A falta desses requisitos pode acarretar processos seletivos menos eficazes, com maior incidência de contratações desalinhadas com as expectativas e exigências do cargo, comprometendo o rendimento individual e organizacional.

Conquanto, é possível perceber o empenho da MB em buscar candidatos qualificados dentro das limitações legais impostas a seu processo seletivo. A instituição cumpre os aspectos legais e orienta suas ações de modo a observar os princípios elencados no art. 37 da Constituição Federal. Primando por dois desses princípios, a publicidade e a eficiência, a Força se vale de boas práticas de gestão para ampliar a atração e, sempre que possível, rumo o recrutamento em direção ao público de interesse. O relacionamento colaborativo com instituições de ensino e o engajamento na internet e em mídias sociais são exemplos de algumas interações utilizadas pela MB em consonância com a GC.

No tocante à seleção, observou-se que a falta de certos procedimentos prescritos pela teoria, como análise de currículos, entrevistas e dinâmicas de grupos, pode impactar negativamente a identificação dos candidatos mais adequados, que a ausência dessas avaliações pode resultar em escolhas equivocadas, levando a contratações que produzirão

um resultado aquém do esperado. Todavia, sobre esses aspectos a instituição pouco pode fazer, posto que tais limitações são impostas por força de Lei.

Por conseguinte, a não realização de testes psicológicos pode representar uma fragilidade no processo seletivo da Marinha, especialmente para uma instituição cujos Oficiais RM2 lidam rotineiramente com situações de estresse e manipulam armas de fogo. Frisou-se que a posse de armas para indivíduos com problemas de saúde mental pode aumentar significativamente os riscos de acidentes.

Quanto à PT, constatou-se que os certificados acadêmicos recebem uma pontuação excessiva, desproporcional à exigência técnica imputada a um Oficial subalterno. Enquanto isso, a vivência profissional, característica essencial para o desempenho eficaz das atividades, é pouco valorizada no processo seletivo. A GC destaca a importância de estabelecer perfis profissionais específicos para cada função e de personalizar as provas de seleção, propiciando uma avaliação mais precisa da compatibilidade entre os candidatos e as funções a serem ocupadas.

Por derradeiro, foi sublinhado o benefício da aplicação de TAF e IS no processo de seleção, garantindo que os candidatos estejam em boas condições de saúde e aptos a desempenhar as atividades militares.

Diante dessas análises, conclui-se que o processo seletivo em tela possui aderência à metodologia da Gestão por Competência, contudo, há espaço para aprimorar os procedimentos e técnicas para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes mais congruentes ao exercício da função. Pois dessa maneira, a MB poderá recrutar e selecionar de forma estratégica Oficiais RM2 qualificados, comprometidos e orientados aos seus valores, os quais contribuirão para o fortalecimento de suas operações e para o alcance de seus Objetivos Navais.

Por tais razões e ponderando o tempo significativo que um Oficial RM2 pode permanecer em atividade na Força, sugere-se: pesquisas visando à identificação das funções mais apropriadas ao emprego do Serviço Militar Temporário de Oficiais RM2, bem como o levantamento do inventário das competências indispensáveis para o exercício dessas atividades profissionais; examinar a conveniência de incluir testes psicológicos no processo seletivo; avaliar a proporção entre os valores da titulação da PT e o seu impacto na escolha

dos candidatos; e analisar a inclusão de áreas de conhecimento específicas para cada profissão a ser contratada, a fim de individualizar a prova objetiva.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p. 13-25, out-dez 2001.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Edson. **Construindo relacionamentos através da dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 4 ed. rev. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14 ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr-out 2005. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2023. Disponível em: <<https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966**. Regulamenta a lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57654.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 4.780, de 15 de julho de 2003**. Aprova o Regulamento da Reserva da Marinha e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4780.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.530, de 17 de outubro de 2018**. 2018b. Regulamenta, para a Marinha, o disposto nos § 1º e § 2º do art. 10 da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, para dispor sobre a convocação e a incorporação de brasileiros com reconhecida competência técnico-profissional ou com notória cultura científica no serviço ativo da Marinha, em caráter voluntário e temporário. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9530.htm>. Acesso em: 21 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**. 2019c. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964**. Lei do Serviço Militar. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019**. 2019a. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas para Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva da Marinha (DGPM-308)**. 4 ed. Brasília-DF, 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Normas Reguladoras para Inspeções de Saúde na Marinha (DGPM-406)**. 8 ed. Brasília-DF, 2019b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil (DEnsM-1003)**. 5 ed. Brasília-DF, 2023a.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de elaboração de Referenciais de Competências Profissionais (DEnsM-1008)**. 1 ed. Brasília-DF, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Estado-Maior da Armada, Brasília-DF, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM 2023-2024)**. Brasília-DF, 2023b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Aviso de Convocação nº 02/2022**. Comando do 1º Distrito Naval, Rio de Janeiro-RJ, 2022. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/00%20-%20AVISO%20DE%20CONVOCAÇÃO%20OFICIAL-RM2%20-%20ALT%2009.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2023.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V., **Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 6 ed. Lisboa. Edições Dom Quixote, 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV Ed. 2016.

CARNEIRO, Sâmela Gêssica Domingues. Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 5, p. 49-78, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*.

CRUZ, Joaquim de Lima. **Gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção na Mystic Tour**. 2015. 147 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade do Porto. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81373/2/37145.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2015.

FARACO, Maria Giovanina. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul-dez 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, Diogo Ribeiro da *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47, p. 1451-1475, nov-dez 2013.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, p. 203-214, jul-dez 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: IBPEX, 2008.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos, **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio-ago 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11 ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage, 2008.

MASIFERN, Esteban. Recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. Administração de empresas. In: **Administração de empresas: enciclopédia de direção, produção, finanças e marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3, p. 661-672. (Recursos Humanos)

MENDONÇA, Márcia C. Furtado. Atração, seleção e retenção de pessoas. In: ARBACHE, Ana Paula; DUTRA, Denize Athayde (Org.). **Recursos Humanos: transformando pela gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2018. p. 215-232.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 9. Ed. São Paulo: LTr, 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.