

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

NOME COMPLETO: GIZELLE DO CARMO REBOUÇAS DIAS SANTOS

TÍTULO: Identificação de competências como ferramenta de apoio à aplicação da força de trabalho alocada às Organizações Militares do Corpo de Fuzileiros Navais

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

**RIO DE JANEIRO, RJ
2023**



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR: GIZELLE DO CARMO REBOUÇAS DIAS SANTOS

TÍTULO: Identificação de competências como ferramenta de apoio à aplicação da força de trabalho alocada às OM de Fuzileiros Navais

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: Identificação de competências como ferramenta de apoio à aplicação da força de trabalho alocada às OM de Fuzileiros Navais

AUTOR: GIZELLE DO CARMO REBOUÇAS DIAS SANTOS

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCELO ESCOBAR ARAGÃO

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma proposta de metodologia que se dispõe a ser utilizada como ferramenta de apoio aos processos decisórios relacionados à gestão de pessoal nos níveis internos das Organizações Militares de Fuzileiros Navais, por meio da identificação de competências, com vistas à alocação mais eficaz da força de trabalho. Enfatiza a importância do mapeamento de competências por meio da delimitação das competências funcionais essenciais ao funcionamento de cada setor, bem como pela identificação de competências individuais pautadas nas habilidades, experiências e preferências dos militares de forma que a distribuição de pessoal seja compatível com o perfil profissional requerido pelos respectivos setores. Apresenta uma proposta de modelo de mapeamento de competências, por meio de um caso hipotético que, juntamente com outros mecanismos já utilizados na distribuição de pessoal, possa auxiliar os decisores quanto alocação interna da força de trabalho de forma mais adequada. Destaca, ainda, a utilização de método multicritério para análise de dados obtidos por meio da aplicação do questionário "Sondagem de Competência".

PALAVRAS-CHAVE: Corpo de Fuzileiros Navais. Gestão de pessoal. Mapeamento de competência. Força de trabalho. Alocação interna.

TÍTULO DO TCC: : IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA DE APOIO À APLICAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO ALOCADA ÀS OM DE FUZILEIROS NAVAIS

Gizelle do Carmo Rebouças Dias Santos

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

RESUMO - O presente trabalho apresenta uma proposta de metodologia que se dispões a ser utilizada como ferramenta de apoio aos processos decisórios relacionados à gestão de pessoal nos níveis internos das Organizações Militares de Fuzileiros Navais, por meio da identificação de competências, com vistas à alocação mais eficaz da força de trabalho. Enfatiza a importância do mapeamento de competências por meio da delimitação das competências funcionais essenciais ao funcionamento de cada setor, bem como pela identificação de competências individuais pautadas nas habilidades, experiências e preferências dos militares de forma que a distribuição de pessoal seja compatível com o perfil profissional requerido pelos respectivos setores. Apresenta uma proposta de modelo de mapeamento de competências, por meio de um caso hipotético que, juntamente com outros mecanismos já utilizados na distribuição de pessoal, possa auxiliar os decisores quanto alocação interna da força de trabalho de forma mais adequada. Destaca, ainda, a utilização de método multicritério para análise de dados obtidos por meio da aplicação do questionário "Sondagem de Competência".

PALAVRAS-CHAVE: Corpo de Fuzileiros Navais. Gestão de pessoal. Mapeamento de competência. Força de trabalho. Alocação interna.

1. INTRODUÇÃO

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) é uma parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval integrando o componente anfíbio da Marinha do Brasil, conferindo-o prontidão operativa, capacidade expedicionária e ampliando suas possibilidades de atuação, tempestiva e eficaz, nos mais variados cenários estratégicos de interesse. Diante das suas especificidades e responsabilidades, à luz das Tarefas Básicas do Poder Naval, o CFN é organizado por meio de uma estrutura operativa e administrativa além de possuir uma estrutura voltada para o preparo do Corpo para seu efetivo emprego. Dessa forma, para fazer face às demandas hodiernas, o capital humano qualificado é um fator de vital para garantir o funcionamento integrado de tais estruturas por meio do exercício de funções administrativa ou operacionais nas Organizações Militares de destino.

Uma meta dinâmica e indissociável dos demais atributos de capacidades do CFN, é a busca pela excelência na gestão do pessoal. Somente o trabalho coordenado e alinhado entre os diversos atores que integram o Corpo, poderá mantê-lo no estado de prontidão vislumbrado para o combate atual e do futuro. Assim, grande esforço do Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais¹ está em melhor aplicar as capacidades existentes e desenvolver aquelas apontadas pelos novos desafios impostos pela evolução do ambiente operacional. Cabe enfatizar que os aspectos basilares para a Gestão de pessoal no CFN são pautados na observância dos postos, graduações, quadros e especialidades; verificação da TMFT (Tabela Mestra de Força de Trabalho)² e cargos essenciais para o funcionamento da OM, bem como nas condições operativas das unidades.

Todavia, no que tange aos conceitos relacionados à Gestão de pessoal, observa-se a importância de sua aplicabilidade de forma ferramental com vistas a apoiar os processos decisórios relacionados à distribuição de pessoal nos níveis internos das OM do CFN por meio de subsídios complementares obtidos através do mapeamento e identificação de competências que possibilitem a otimização da

¹ O Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, subordinado ao Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil, tem o propósito de exercer as atividades inerentes à administração geral do pessoal Fuzileiro Naval, cuidando das questões relacionadas ao preparo técnico e carreira, enquanto na ativa, à sua situação na inatividade, bem como às atividades relacionadas ao controle e gerenciamento de seus dependentes. **Disponível** no site <https://www.marinha.mil.br/cpesfn>, Acessado em: 06/06/2023.

² As Tabelas Mestras de Força de Trabalho preveem as demandas de capacitação, tais como cursos, estágios, habilitações, certificações e experiências (EACH-MB)

alocação da força de trabalho nas estruturas organizacionais operativas, administrativas e de ensino.

Assim, a identificação de competências individuais por meio de um mapeamento obtido de forma espontânea, pautado nas experiências, habilidades e preferências dos militares pode auxiliar em um processo mais eficaz de alocação da força de trabalho nas OM de Fuzileiros Navais.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de metodologia que possa ser utilizada como ferramenta de apoio á tomada de decisão com vistas a contribuir com a implementação de ações voltadas para a gestão de competência, conferindo maior clareza aos processos e tornando-os mais estruturados, possibilitando a prestação de um melhor assessoramento no que tange à identificação de competências individuais e distribuição interna de pessoal alocado às OM de Fuzileiros Navais. Dessa forma, objetiva-se, ainda, a elaboração de questionário pautado em critérios relacionados às competências funcionais inerentes a determinado setor, permitindo, assim, um diagnóstico do pessoal com base em suas habilidades, experiências e preferências, que possa ser realizado de forma mais espontânea, e que venha a auxiliar na melhoria da alocação.

A síntese para tal demanda é delinear os perfis para cada cargo, realizar a aplicação de questionário a fim de mapear as competências individuais dos militares, associando-as aos perfis funcionais dos setores, em uma escala ordinal (baseada nas habilidades, preferências e experiências) permitindo, assim, uma maior adequabilidade na alocação de pessoal, buscando empregar os profissionais “certos” nos lugares “certos”, minimizar possíveis discrepâncias, de forma a contribuir com o aumento da produtividade.

Com base na questão em torno da qual este estudo foi estruturado, a metodologia utilizada envolveu o levantamento bibliográfico através de bases de dados científicas, e de publicações institucionais. Nesse contexto, foi verificada a importância de desenvolver um estudo de caso focalizado em um cenário hipotético, optando por contemplar uma estrutura organizacional voltada para o ensino em virtude de relacionar-se diretamente com a capacitação de pessoal. Consecutivamente, foi realizado um levantamento das competências requeridas para a realização eficiente e eficaz do conjunto de tarefas inerentes a determinado setor, sendo que, para cada competência requerida, foram definidos indicadores de desempenho correlatos, para que pudesse ser mensurada a eficiência da alocação

do recurso humano competente. Foram utilizadas entrevistas com o intuito de se obter informações espontâneas acerca das experiências, habilidades e preferências profissionais dos militares participantes. Do cruzamento das informações - “competências requeridas” com “competências evidenciadas”, resultou o percentual de competências individuais, por setor, que poderá ser utilizado como um fator auxiliar de apoio ao processo decisório, no que tange a distribuição interna de pessoal. Para a realização do mapeamento das competências individuais, optou-se pela utilização de Método Ordinal, também chamado de Método de Preferências (especificamente o Método de Borda³) por ser considerado um método simples, conferindo, assim, maior agilidade na aferição dos dados coletados, bem como na estruturação de um suporte à tomada de decisão.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS

Nas últimas décadas vêm se intensificando as pesquisas acerca da importância da valorização do capital humano nas organizações, bem como da sua gestão. Desta forma, este Capítulo tem como propósito considerar conceitos relacionados à Gestão de Pessoas no âmbito da Marinha do Brasil, assim como no universo acadêmico e empresarial de modo a uniformizar as terminologias a subsidiar o entendimento acerca do tema proposto no presente trabalho.

Segundo Gil (2010, p.17), gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoal que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para o autor, a expressão “Gestão de Pessoas” visa substituir Administração de Recursos Humanos, expressão tão comumente utilizada.

Ao considerar o conceito de Gestão de Talentos, é importante ressaltar que o mesmo é mais amplo e vai muito além de olhar o trabalhador como uma ferramenta produtiva. Nesse caso, há uma preocupação genuína com o fator humano, considerando as particularidades de cada profissional e suas

³ Proposto por Jean Charles de Borda (1733-1799), sendo que este método utiliza a escala ordinal. As alternativas ganham uma ordenação por meio de pontuação, sendo que a alternativa que obtiver a menor pontuação é a que será escolhida. Este método é compensatório, pois ele pode ter uma nota ruim em um critério, mas pode haver uma nota boa em outro critério e por isso que este método compensa a nota final atribuída. Disponível em: <https://fabiobaldini.com.br/metodos-ordinais-multicriterio-de-borda-condorcet-copeland-no-ms-excel/>. Acessado em 06/06/2023.

potencialidades que podem ser atreladas aos objetivos estratégicos da organização (GUIMARÃES, 2023)

No âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), a Gestão de Talentos pode ser enunciada da seguinte forma: captar, desenvolver, empregar e reter combatentes com a amplitude e profundidade de talentos necessários, a fim de manter a peculiar prontidão do Corpo de Fuzileiros Navais (FERREIRA, 2022, p.23).

Já a Gestão por Competência é uma metodologia utilizada em Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais (REDATOR PONTOTEL, 2023). A metodologia tem como objetivo identificar as expectativas das empresas para os colaboradores.

Ao abordarmos o termo “Competência” podemos considerar um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização (FERNANDES, 2013, p.2).

No que tange ao CFN, competência é considerada um Valor Essencial da corporação (juntamente com honra, determinação e profissionalismo) e consiste na junção coordenada de conhecimentos, atitudes e habilidades. É ter qualificação, possuir experiência profissional e, ultrapassando os imprevistos inerentes à atividade militar, ser capaz de obter os resultados almejados. O Manual do Fuzileiro Naval define competência como capacidade de desempenhar, adequadamente, em tempo hábil, as atividades relativas à sua área de atuação profissional (CGCFN-201, 2020, p.7-5).

Ao se tratar de competências individuais, Fernandes (2013, p.48) define o termo como: um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. Competências individuais também podem ser entendidas como as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades (CHIAVENATO, 2010, p. 143).

Chiavenato também define competências funcionais como aquelas que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização (2010, p. 143).

No que se refere competências organizacionais, Fernandes (2013, p.132), aponta que as mesmas sinalizam o nível de prontidão de uma organização para executar suas estratégias.

A Marinha vem incrementando os conceitos e práticas da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) como uma das bases para a elaboração das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) de suas Organizações Militares (OM).

Cabe destacar que no processo Gestão de Pessoas por Competências, o papel da Instituição e a busca do militar pelo autoaperfeiçoamento têm vital importância, proporcionando crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e a formação de um conjunto de valores, crenças morais e profissionais e que, por fim, traduzem-se nos valores essenciais do CFN (FERREIRA et al, 2022, p. 24)

3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO CFN

O Corpo de Fuzileiros Navais, ao longo de mais de dois séculos de existência vem trabalhando incessantemente em prol do aprimoramento dos processos de desenvolvimento e de gestão de capacidades de seu pessoal. O sucesso no campo de batalha atual e do futuro demanda uma gestão de pessoas capaz de recrutar, desenvolver, empregar e reter os Fuzileiros Navais certos, de forma a compor um CFN mais inteligente, fisicamente preparado, cognitivamente maduro e experiente (O Anfíbio, 2022, p.4)

Sendo uma parcela intrínseca, portanto, indissociável da Marinha do Brasil, o CFN, no que tange à estrutura das áreas de conhecimento e de habilidades, norteia-se por meio da EACH-MB⁴ (Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha). Pautado neste instrumento, o Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES) busca aprimorar as atividades da Função Logística Recursos Humanos, em todos os setores.

Criado com a finalidade de organizar, registrar e codificar as Áreas de Conhecimento (AC); - correlacionar as AC às habilitações; e - definir suas Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT), o documento funciona como referência e assessoramento para a elaboração e futuras atualizações das

⁴ Em todas as atividades previstas nas normas em vigor na marinha do Brasil, as quais exigim a observância das Áreas de Conhecimento (AC) e Habilitações da MB, as Organizações Militares Orientadores Técnicas (OMOT) são pautadas neste instrumento.

TMFT (Tabelas Mestras de Força de Trabalho), as quais, na visão conjunta de todas as OM, representam a matriz de competência da MB.

A EACH-MB busca organizar as AC sob os aspectos relacionados ao funcionamento da Marinha, à aplicação de sua Força de Trabalho e ao cumprimento de sua Missão, respeitando a estrutura organizacional da Força e a cultura marinheira (EACH-MB, 2019).

Nesse sentido, a Marinha, por meio da execução do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), vem incrementando conceitos e práticas da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) como bases para a elaboração das TMFT (Tabelas Mestras de Força de Trabalho), de suas Organizações Militares (OM).

No que se refere ao Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais a EACH-MB elenca as seguintes Áreas de Conhecimento (AC): Armamento, Máquinas e Motores do CFN, Artilharia, Comunicações, Condução de Viatura Militar, Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (NBQR), Engenharia Militar, Guerra Anfíbia, Infantaria, Mecânica de Viatura Militar, Música, Operações de Paz, Operações Especiais, Operações Humanitárias, Operações Ribeirinhas, Paraquedismo, Segurança de Áreas e Instalações, Segurança Pessoal, Educação Física e Cinotecnia. Além disso, o documento confere ao CPesFN (Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais) a área de conhecimento referente à Gestão de Pessoal Militar Fuzileiro Naval. Em virtude da multidisciplinaridade das AC, salienta-se a complexidade da capacitação profissional do Fuzileiro Naval.

Com o propósito de otimizar o desempenho de seus militares, utilizando novas práticas de gestão em recursos humanos, o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais também normatizou o Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERHCFN). A implementação do PODERHCFN está em consonância com as Orientações do Comandante da Marinha e, dentre outras ações, incentivam o desenvolvimento de Programas de valorização do profissional militar. Além disso, o CFN dispõe de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SIGeP) que funciona como um banco de dados, com filtros que permitem certa capacidade de inserção e verificação de dados referentes à carreira militar.

Portanto, em virtude da complexidade dos desafios impostos pela evolução do ambiente operacional, há um grande esforço do CFN em aprender como melhor

desenvolver e aplicar as capacidades existentes. Contudo, nota-se a importância da sensibilização nos variados níveis da administração, no sentido de tornar a gestão do pessoal mais eficaz.

4. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIA

No setor empresarial, quando se trata de captação de recursos humanos, a habilidade técnica deixou de ser considerada, por si só, um fator preponderante para a seleção de pessoal (BISPO, 2006 apud SILVA, 2015, p.23)

Atualmente, os selecionadores vêm procurando “algo mais”. Dessa forma, muitas empresas vêm recorrendo à adoção da seleção por competência. Esse tipo de metodologia permite a realização do mapeamento de competências que permita identificar, no candidato, a presença ou ausência de indicadores, pautados em experiências profissionais anteriores, habilidades, comportamentos e preferências, que sejam compatíveis com a função a ser exercida com vista a uma alocação de pessoal mais adequada.

Para tal, faz-se necessário que os departamentos possuam, de forma bem delineada, as competências essenciais para o seu funcionamento de forma a servir como base para a identificação dos perfis profissionais compatíveis com os respectivos setores.

Embora tal metodologia seja uma prática largamente utilizada no ramo empresarial, tais processos sempre podem ser adaptados e ajustados às novas realidades. Nesse sentido, o presente trabalho vem apresentar uma proposta de mapeamento de competência como uma ferramenta de apoio à aplicação mais eficaz da força de trabalho alocada às OM de Fuzileiros Navais.

Neste capítulo, pretende-se apresentar ao leitor conceitos inerentes ao processo de identificação das competências funcionais, consideradas aqui como competências requeridas, bem como os conceitos relativos às competências individuais tratadas aqui como competências evidenciadas.

4.1 Competências funcionais (competências requeridas)

Competências funcionais são aquelas que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências

essenciais da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 143). Tais competências são intrínsecas a determinado setor e, por meio do levantamento destas, é possível identificar o nível de prontidão desejável para que o setor realize suas tarefas. A definição das competências funcionais norteará a delimitação do perfil profissional a ser prescrito durante o processo de seleção.

De acordo com Chiavenato, quanto mais claramente definida a competência, tanto mais ela se torna um instrumento viável de medida (métrica) para comparar os candidatos (2010, p. 143).

4.2 Competências individuais (evidenciadas)

Quando o processo seletivo se baseia em competências funcionais desejadas por determinado setor, faz-se necessário concentrar esforços em uma fidedigna coleta de dados para a definição das competências individuais.

“É importante observar também que ao se colocar em evidência as competências de uma pessoa, tal ação contribuirá para o reconhecimento de seu talento e de sua dedicação em seu próprio desenvolvimento profissional, mostrando a ela e a outros que as potencialidades individuais serão aproveitadas (BRANDÃO (2), 2005, p. 22 apud Lima, 2011, p.13)

Quando tais competências são mapeadas e certificadas, passam a constituir o critério básico de comparação entre os candidatos. (CHIAVENATO, 2010, p.143). Além disso, possibilita a identificação de talentos existentes disponíveis internamente podendo estes serem alocados adequadamente de acordo com as necessidades das OM.

De acordo com Chiavenato (2010, p.143), para conhecer, comparar e escolher os candidatos ao preenchimento das vagas referente a determinado setor, é possível utilizar cinco categorias de técnicas de seleção: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Uma boa técnica de seleção permite o rastreamento das características do candidato e precisam possuir alguns atributos como rapidez e confiabilidade.

A coleta de dados também pode ser realizada por meio de questionários, que, na prática, segue o mesmo roteiro da entrevista, contudo, é preenchido pelo

candidato. De acordo com Carbone et al. (2007), o questionário é a técnica mais utilizada para mapeamento de competências no contexto organizacional.

Um questionário bem estruturado proporciona um meio eficiente e rápido de coleta de dados. Dessa forma, no presente trabalho optou-se pela utilização desta técnica de seleção como ferramenta para obtenção das informações necessárias à identificação das competências individuais.

5. PROPOSTA DE MODELO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (CASO HIPOTÉTICO)

De acordo com Vilas Boas (2009, p. 16), a gestão por competência busca alinhar os esforços dos indivíduos para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, o presente trabalho visa apresentar a proposta de modelo de mapeamento de competência de forma que seja possível realizar a alocação de pessoal no setor “Escola de Infantaria⁵” de forma a atender as competências organizacionais por ele requeridas. (LIMA. 2011, p. 20)

Assim, considerando o Organograma da Organização Militar e valendo-se de documentos que detalhem as tarefas do setor, bem como da TMFT (Tabela Mestra de Força de Trabalho) que detalha as funções a serem preenchidas por militares em suas respectivas Especialidades, Postos e Graduações⁶, o Oficial de Pessoal, assessorado pelos Oficiais e Praças com experiências e conhecimentos técnicos

⁵ A Infantaria é uma das armas mais antigas da guerra. Sua história é exaltada por meio dos gregos e romanos, uma vez que foram eles os responsáveis por elevar o nome desses combatentes. É uma arma de combate direto na qual os seus representantes ficam entre as primeiras linhas de ataque.

⁶ De acordo com a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 que dispõe sobre o Estatuto dos Militares, Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Presidente da República ou do Ministro de Força Singular e confirmado em Carta Patente; e Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar competente.

aprofundados sobre Ensino e, na Arma de Infantaria, debruça-se sobre os objetivos do setor e levantam as atividades realizadas, bem como as competências específicas requeridas para o exercício das funções e, se for o caso, atribuir pesos às referidas competências, delineando, assim, o perfil do setor. A partir das informações obtidas por meio desse levantamento, serão relacionadas as competências que servirão como subsídio para a elaboração de questionário “Sondagem de Competências” no qual o militar terá a oportunidade de discriminar, espontaneamente, se possui afinidade, experiências, habilidade relacionadas ao exercício da função. Dessa forma, o Oficial de Pessoal desporá de uma ferramenta que, apoiada na TMFT, assim como nos dados contidos no SiGeP⁷ do militar, dará suporte à decisão do Imediato quanto à alocação mais adequada da força de trabalho.

5.1 Delineação das principais competências requeridas

a) Organograma(OM);

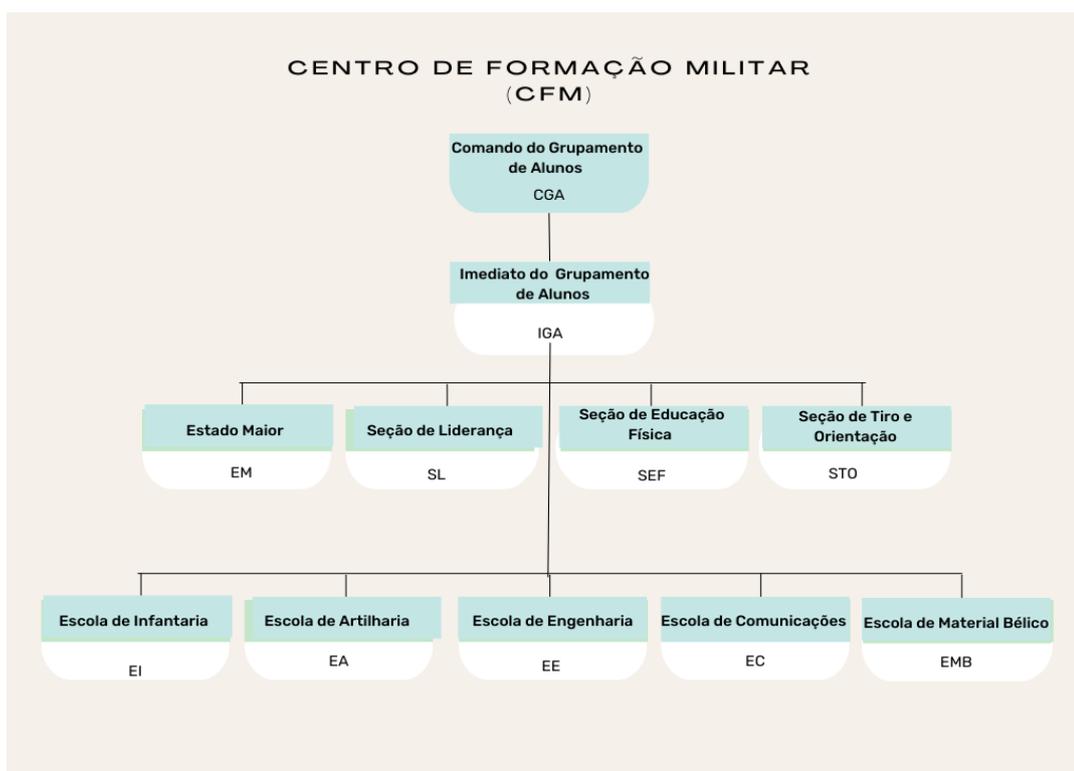


Figura 1 (Organograma do Centro de Formação Militar (CFM) (Autoria Própria).

⁷ Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SIGeP) é um sistema digital do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) sob a manutenção do Escritório de Projetos de Sistemas Digitais do CFN (EPSD-CFN) que funciona como um banco de dados, com filtros que permitem certa capacidade de inserção e verificação de dados referentes à carreira militar, possibilitando um nível de gestão de pessoal.

b) Objetivo : Preparar Oficiais e Praças para desempenhar as funções próprias da arma de Infantaria desempenhando as atividades operacionais de conquistar e manter o território;

c) Atividades inerentes ao setor; e

- Exercícios Liderança;
- Exercícios militares de Operações Ofensivas, Defensivas e Operações Anfíbias de curta e longa duração, relacionadas à Arma de Infantaria;
- Instrução de Tiro das armas de uso individual: Fuzil Calibre 5,56 mm, M16 e Pistolas Cal. 9mm;
- Instrução de Tiro das armas coletivas: Metralhadora MAG, Metralhadora .50, Morteiro 60 MM, 81 e , AT- 4; e
- Instrução de Orientação e Navegação Terrestre.

d) Competências específicas requeridas.

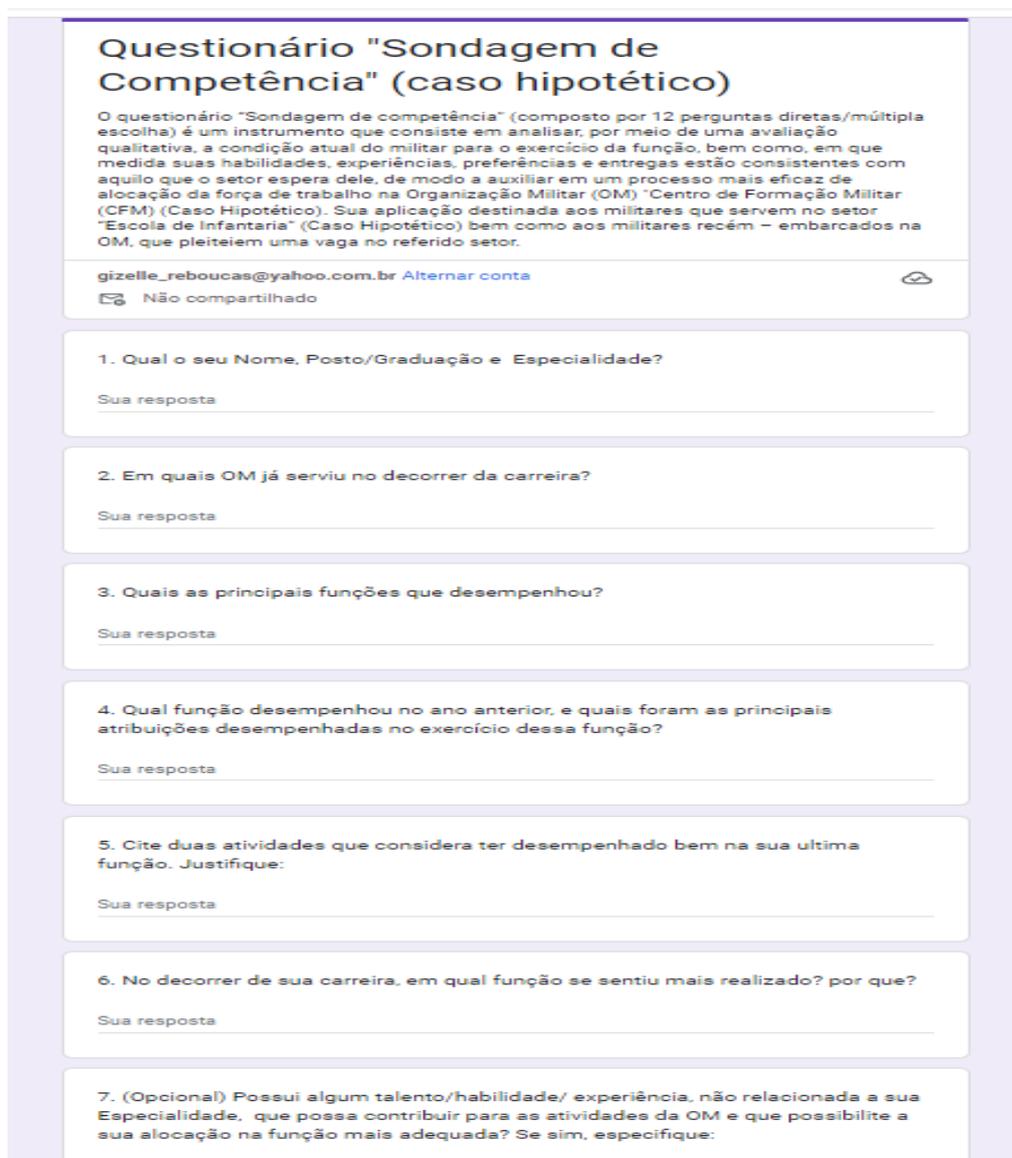
- Capacidade para a formação de novos líderes;
- Experiência em exercícios militares de Operações Ofensivas, Defensivas e Operações Anfíbias de curta e longa duração, relacionadas à Arma de Infantaria;
- Capacidade de ministrar instrução de Tiro das armas de uso individual: Fuzil Calibre 5,56 mm, M16 e Pistolas Cal. 9mm;
- Capacidade para ministrar instrução de Tiro das armas coletivas: Metralhadora MAG, Metralhadora .50, Morteiro 60 MM, 81 e , AT- 4; e
- Capacidade para ministrar Instrução de Orientação e Navegação Terrestre.

5. 2 Questionário “Sondagem de Competência”

Para Fernandes (2013, p.80), a avaliação profissional é o processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do desempenho e o desenvolvimento do profissional e da organização. Assim, após a realização das etapas descritas anteriormente, o presente trabalho valendo-se da utilização do questionário “Sondagem de competência” (composto por 12 perguntas diretas/múltipla escolha) busca apresentar um instrumento que consiste em analisar, por meio de uma avaliação qualitativa, a condição atual do militar para o

exercício da função, bem como, em que medida suas habilidades, experiências, preferências e entregas estão consistentes com aquilo que o setor espera dele, de modo a auxiliar em um processo mais eficaz de alocação da força de trabalho na OM.

O instrumento, foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms possibilitando o acesso pelo link <https://forms.gle/Pkv8kUSc1bvoE5Q97> com sua aplicação destinada aos militares que servem no setor “Escola de Infantaria” (Caso Hipotético) bem como aos militares recém – embarcados⁸ na OM que pleiteiem uma vaga no referido setor.



Questionário "Sondagem de Competência" (caso hipotético)

O questionário "Sondagem de competência" (composto por 12 perguntas diretas/múltipla escolha) é um instrumento que consiste em analisar, por meio de uma avaliação qualitativa, a condição atual do militar para o exercício da função, bem como, em que medida suas habilidades, experiências, preferências e entregas estão consistentes com aquilo que o setor espera dele, de modo a auxiliar em um processo mais eficaz de alocação da força de trabalho na Organização Militar (OM) "Centro de Formação Militar (CFM) (Caso Hipotético). Sua aplicação destinada aos militares que servem no setor "Escola de Infantaria" (Caso Hipotético) bem como aos militares recém – embarcados na OM, que pleiteiem uma vaga no referido setor.

gizelle_reboucas@yahoo.com.br Alternar conta

🔒 Não compartilhado

- Qual o seu Nome, Posto/Graduação e Especialidade?
Sua resposta
- Em quais OM já serviu no decorrer da carreira?
Sua resposta
- Quais as principais funções que desempenhou?
Sua resposta
- Qual função desempenhou no ano anterior, e quais foram as principais atribuições desempenhadas no exercício dessa função?
Sua resposta
- Cite duas atividades que considera ter desempenhado bem na sua última função. Justifique:
Sua resposta
- No decorrer de sua carreira, em qual função se sentiu mais realizado? por que?
Sua resposta
- (Opcional) Possui algum talento/habilidade/ experiência, não relacionada a sua Especialidade, que possa contribuir para as atividades da OM e que possibilite a sua alocação na função mais adequada? Se sim, especifique:

Figura 2 Questionário “Sondagem de Competência” (Autoria Própria).

⁸ Militares que se apresentaram recentemente em Organização Militar (OM) da Marinha, com finalidade de servir na referida OM.

8. Como julga a sua capacidade para a formação de novos líderes?

Muito alta

Alta

Média

Baixa

Muito Baixa

9. Como julga a sua experiência em exercícios militares de Operações Ofensivas, Defensivas e Operações Anfíbias de curta e longa duração, relacionadas à Arma de Infantaria?

Muito alta

Alta

Média

Baixa

Muito Baixa

10. Como julga a sua capacidade de ministrar instrução de Tiro das armas de uso individual: Fuzil Calibre 5,56 mm, M16 e Pistolas Cal. 9mm?

Muito alta

Alta

Média

Baixa

Muito Baixa

11. Como julga a sua capacidade para ministrar instrução de Tiro das armas coletivas: Metralhadora MAG, Metralhadora .50, Morteiro 60 MM, 81 e , AT-4?

Muito alta

Alta

Média

Baixa

Muito Baixa

12. Como julga a sua capacidade para ministrar Instrução de Orientação e Navegação Terrestre?

Muito alta

Alta

Média

Figura 3 Questionário “Sondagem de Competência” (Continuação) (Autoria Própria) .

6 – MÉTODO MULTICRITÉRIO

Considerando o cenário hipotético apresentado no presente trabalho, para analisar os dados obtidos por meio da aplicação do questionário exposto no Capítulo 5, optou-se pela utilização de método multicritério de apoio à decisão. Considerando os atributos da rapidez e simplicidade, na maioria das vezes, necessários para dar suporte aos processos decisórios, foi utilizado o Método Ordinal, também chamado de Método do Preferências, mais especificamente o Método de Borda ou variante

(Método de Borda com peso) , valendo-se de uma escala ordinal para avaliação entre os critérios (BOSCHETT, 2019, p.36)

O Método de Borda⁹, proposto por Jean Charles de Borda (1733-1799), é um método que se utiliza de escala ordinal. As alternativas ganham uma ordenação por meio de uma pontuação na avaliação de um dado critério:

Opção 1: 1 ponto para a alternativa preferida, 2 pontos para a segunda na preferência, assim sucessivamente

Opção 2: n pontos para a alternativa preferida, n-1 pontos 2 pontos para a segunda na preferência, assim sucessivamente

Ao final da avaliação, estes pontos são somados e a alternativa que tiver menor pontuação é a alternativa escolhida. Borda sugere que, em vez de escolher uma opção, o julgador deveria criar um ranking de sua preferência pelas alternativas (Cruz et al, 2012, p.6, Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12016104.pdf>>. Acesso em: 14 de julho de 2023)

Cabe ressaltar que, para a aplicação do Método de Borda ao questionário proposto neste trabalho, foram consideradas, apenas, as questões de múltipla escolha, valendo-se das escalas verbais¹⁰ por apresentarem uma correspondência cardinal a ser convertida em uma escala numérica, conforme o exemplo apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Correspondência Cardinal (Autoria Própria).

Escala Verbal	Escala Cardinal
Muito Alta	1
Alta	2
Média	3
Baixa	4
Muito Baixa	5

Ressalta-se, ainda, que os métodos ordinais podem ser utilizados com pesos. No caso do Método de Borda, basta ponderar as pontuações em cada critério com seus respectivos pesos antes da agregação. No caso hipotético exposto no presente trabalho, o decisor, considerando as competências requeridas como

⁹ Extrato de Nota de Aula: Prf. Dr. Marcelo Escobar, FURG Rio Grande do Sul, em 25 de Abril de 2023.

¹⁰ Escalas Verbais: ou semânticas, são usadas na avaliação de critérios qualitativos (subjetivos).

critério para seleção (cada critério foi avaliado com uma nota de 1 a 5), atribui os seguintes pesos conforme apresentado na Figura 5. Conforme valores obtidos por normalização, pode-se perceber que os critérios não tiveram uma grande diferenciação em termos de peso, sendo o critério de capacidade de formação de novas lideranças o critério de maior peso.

Tabela 2- Critérios/Pesos (Autoria Própria).

CRITÉRIOS	Capacidade para a formação de novos líderes	Experiência em exercícios militares	Capacidade de ministrando instrução de Tiro das armas de uso individual	Capacidade para ministrando instrução de Tiro das armas coletivas	Capacidade para ministrando Instrução de Orientação e Navegação Terrestre
PESOS:	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para uma melhor explanação dos resultados obtidos, este capítulo será compartimentado em três seções. A primeira seção abordará dados referentes aos respondentes ao questionário. Na segunda, serão apresentadas as representações gráficas das respostas de cada questão de múltipla escolha e os respectivos pontos de maior relevância. Por fim, na terceira seção, será apresentada a aplicação do Método de Borda para a elaboração da ordenação das alternativas. A confecção das tabelas se deu no software Microsoft Excel. (BOSCHETTI, 2019, p.43)

7.1 Respondentes ao questionário “Sondagem de Competência”

A aplicação do questionário “Sondagem de competência” consiste em analisar as habilidades, experiências, preferências relacionadas aos militares que servem no setor “Escola de Infantaria” (Caso Hipotético) bem como aos militares recém – embarcados no Centro de Formação Militar, que pleiteiam uma vaga no referido setor. Dos sete

militares respondentes, sete respostas foram consideradas válidas em virtude de os mesmos possuírem experiência atual ou passada na área estudada.

7.2 Representação gráfica das respostas e respectivas análises

Considerando os sete respondentes ao questionário “Sondagem de Competência”, geraram-se os gráficos individuais para análise de cada questão:

8. Como julga a sua capacidade para a formação de novos líderes?

7 respostas

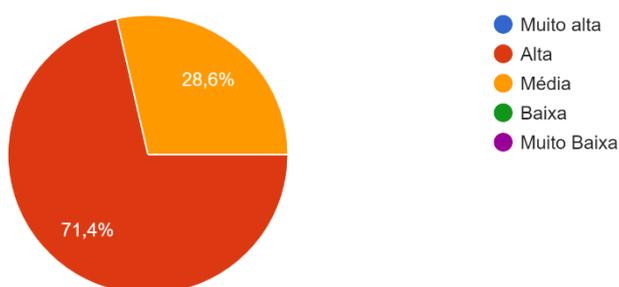


Figura 4: Capacidade para formação de novos líderes (Autoria Própria).

71,4 % dos respondentes julgaram possuir “alta” capacidade para formar novos líderes.

9. Como julga a sua experiência em exercícios militares de Operações Ofensivas, Defensivas e Operações Anfíbias de curta e longa duração, relacionadas à Arma de Infantaria?

7 respostas

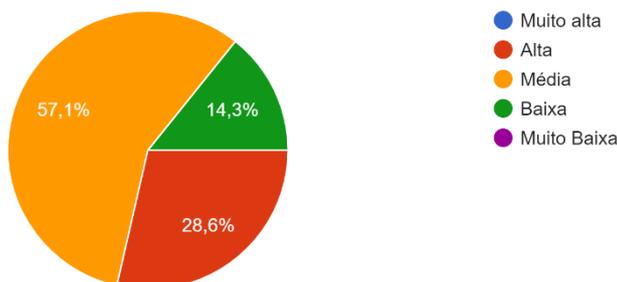


Figura 5: Experiência em Exercícios Militares (Autoria Própria).

85,7 % dos respondentes julgam possuir, entre “média” e “alta”, experiência em exercícios militares de Operações Ofensivas, Defensivas e Operações Anfíbias de curta e longa duração, relacionadas à Arma de Infantaria.

10. Como julga a sua capacidade de ministrar instrução de Tiro das armas de uso individual: Fuzil Calibre 5,56 mm, M16 e Pistolas Cal. 9mm?

7 respostas

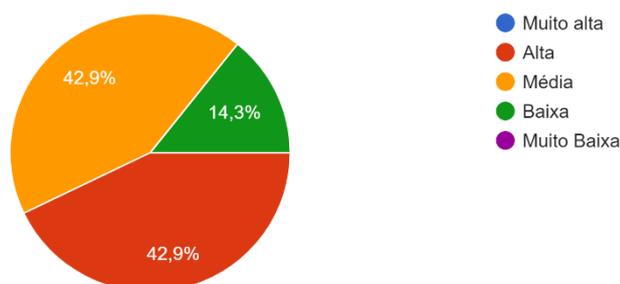


Figura 6: Ministrar instrução de tiro de armas de uso individual (Autoria Própria).

85,8 % dos respondentes consideram possuir, entre “média” e “alta”, capacidade de ministrar instrução de Tiro das armas de uso individual: Fuzil Calibre 5,56 mm, M16 e Pistolas Cal. 9mm.

11. Como julga a sua capacidade para ministrar instrução de Tiro das armas coletivas: Metralhadora MAG, Metralhadora .50, Morteiro 60 MM, 81 e , AT- 4?

7 respostas

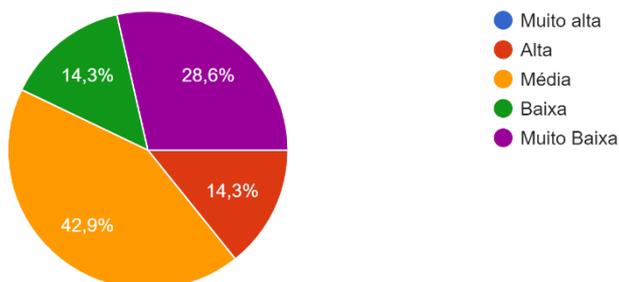


Figura 7: Ministrar instrução de tiro das armas coletivas (Autoria Própria).

85,8 % dos respondentes consideram possuir, entre “média” e “muito alta”, capacidade para ministrar instrução de Tiro das armas coletivas: Metralhadora MAG, Metralhadora .50, Morteiro 60 MM, 81 e , AT- 4.

12. Como julga a sua capacidade para ministrar Instrução de Orientação e Navegação Terrestre?

7 respostas

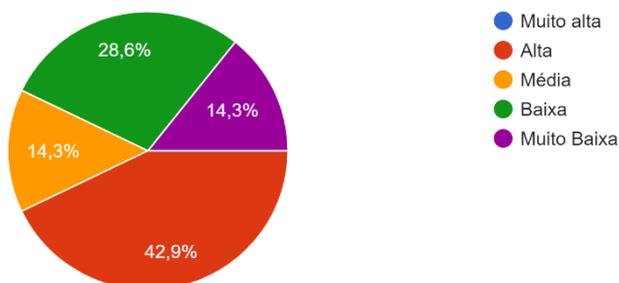


Figura 8: Ministrar instrução de orientação e navegação terrestre (Autoria Própria).

85,8 % dos respondentes julgam possuir, entre “média” e “muito alta”, capacidade para ministrar Instrução de Orientação e Navegação Terrestre.

7.3 Aplicação do Método de Borda

Primeiramente, atribuiu-se as respectivas notas, de 1 a 5, para cada uma das opções de resposta, onde a nota 1 representa a classificação “Muito Alta”, a nota 2

representa a classificação “Alta”, e assim sucessivamente até a nota 5, como ilustrado na “Tabela 1- Correspondência Cardinal”. Em seguida, representou-se todos os militares respondentes na seguinte ordem: “A” a “G”. Foram considerados cinco critérios (C1 a C5) a serem avaliados, com base nas competências funcionais inerentes ao setor “Escola de Infantaria”. No caso hipotético apresentado no presente trabalho, o decisor optou por atribuir pesos aos critérios, conforme “Tabela 2 - Critérios/Pesos. Assim sendo, primeiramente, ponderou-se as pontuações em cada critério com seus respectivos pesos, em seguida, somou-se os pontos ganhos por cada alternativa, sendo a melhor alternativa aquela que obteve menor pontuação. De acordo com os números obtidos, a melhor alocação da força de trabalho da “Escola de Infantaria dar-se-ia na seguinte ordem de Militares: D,G, E, B, A, C, F, conforme a figura abaixo:

		Método de Borda						
Pesos		0,3	0,2	0,2	0,2	0,1		
		C1	C2	C3	C4	C5	Soma	Ordem
A1	Militar A	2	3	3	4	4	3	5
A2	Militar B	3	3	3	3	3	3	4
A3	Militar C	3	3	3	5	4	3,5	6
A4	Militar D	2	2	2	2	2	2	1
A5	Militar E	2	3	2	3	2	2,4	3
A6	Militar F	2	4	4	5	5	3,7	7
A7	Militar G	2	2	2	3	2	2,2	2

CRITÉRIOS Alternativas	Capacidade e para a formação de novos líderes	Experiência em exercícios militares	Capacidade e de ministrar instrução de Tiro das armas de uso individual	Capacidade e para ministrar instrução de Tiro das armas coletivas	Capacidade e para ministrar Instrução de Orientação e Navegação Terrestre
Militar A	2	3	3	4	4
Militar B	3	3	3	3	3
Militar C	3	3	3	5	4
Militar D	2	2	2	2	2
Militar E	2	3	2	3	2
Militar F	2	4	4	5	5
Militar G	2	2	2	3	2
PESOS:	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1

Figura 9: Aplicação do Método de Borda (Autoria Própria).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade da manutenção do estado de prontidão com vistas ao combate atual e do futuro, a excelência na gestão do pessoal torna-se uma meta dinâmica e indissociável dos demais atributos e capacidades do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN).

Dessa forma, por meio de um adequado mapeamento de competência é possível dispor de uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, que, juntamente com outros mecanismos de gestão de pessoal já existentes, propicie uma alocação interna da força de trabalho que corresponda de forma eficaz às competências funcionais requeridas no âmbito interno das Organizações Militares de Fuzileiros Navais.

O presente trabalho teve como objetivo a apresentação de uma proposta de metodologia que se dispusesse a ser utilizada como ferramenta de apoio à tomada de decisão com vistas a contribuir para a implementação de ações voltadas para a gestão de competência, conferindo maior clareza aos processos e tornando-os mais estruturados, possibilitando a prestação de um melhor assessoramento no que tange à identificação de competências individuais e distribuição interna de pessoal alocado às OM de Fuzileiros Navais.

Face ao exposto, por meio deste trabalho de conclusão de curso é possível chegar ao seguinte desfecho: em virtude dos complexos desafios impostos pela evolução do ambiente operacional, faz-se necessário grande esforço do CFN em aprender como melhor desenvolver e aplicar o seu capital humano. Assim, torna-se cada vez mais importante a sensibilização nos variados níveis da administração interna das OM, no sentido de desenvolver uma gestão do pessoal mais eficaz.

9. REFERÊNCIAS

BOSCHETTI, A. F. S. Elaboração de algoritmo para análise de relevância em avaliação de currículos e seleção, utilizando métodos ordinais multicritério, Niterói, RJ, 2019

BRASIL. Comando-Geral Do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-18, de 28 de junho de 2019. Aprova as Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo De Fuzileiros Navais (PODERH-CFN). Rio de Janeiro-RJ, Jun. 2019.

BRASIL. Comando-Geral Do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-201 , de 12 de JANEIRO de 2020. Aprova o Manual do Fuzileiro Naval. - 1.ed. - Rio de Janeiro-RJ, Jan. 2020.

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal da Marinha. Portaria nº 2/DGPM, de 14 de janeiro de 2019. Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB). Brasília-DF, Jan. 2019.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Chiavenato, I. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUZ, E. C. et al. Aplicação dos Métodos de Borda e da Análise Hierárquica para Avaliar as Decisões Coletivas: um Estudo sobre a Preferência por Refrigerantes em uma Cidade no Interior do Rio de Janeiro in Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012. (Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12016104.pdf>>. Acesso em: 14 de julho de 2023.

Escola de Sargento das Armas. Disponível em <https://esa.eb.mil.br/index.php/pt/allcategories-pt-br/2-uncategorised/116-curso-infantaria>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

Estratégias Militares. Infantaria: o que é, função, tipos e mais!. Disponível em: <<https://militares.estrategia.com/portal/mundo-militar/carreiras-e-especializacoes/infantaria/> > Acesso em: 23 de junho de 2023.

FERNANDES, B. H. R. Gestão estratégica de pessoas com foco em competência Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

FERREIRA, R. R. Gestão de Talento no Corpo de Fuzileiros Navais O papel da Subcomissão Permanente de Estudo para Planejamento de Pessoal do CFN. Revista O Anfíbio, Rio de Janeiro, v. 40, p. 21-28, 2022.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais. 3.ed.- São Paulo, Atlas, 2010.

Guimarães, B. Gestão de talentos: o que é e qual sua importância?. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-talentos#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20talentos%20%C3%A9%20a,destaque%20%C3%A9%20na%20empresa>> Acesso em: 18 julho. 2023.

LIMA, M. R. S. Guerra Eletrônica na MB à luz do PAEMB: formação de pessoal e desenvolvimento de sistemas gestão por competência: captação e formação de pessoal para o centro de guerra eletrônica da Marinha. Escola de Guerra Naval. 2011.

O Anfíbio 2022, Editorial, Revista O Anfíbio, Rio de Janeiro, v. 40, p. 4, 2022.

Redator PontoTel. Gestão por competência: o que é, como aderir e qual a importância? Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/gestao-por-competencia/#:~:text=A%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancia%20%C3%A9,das%20empresas%20para%20os%20colaboradores>>. Acesso em 18 julho. 2023.

SILVA, A. G. Gestão de Pessoas por Competências: Uma ferramenta estratégica– Rio de Janeiro: ESG, 2015.

Valores. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cgcfm/valores>> Acesso em: 18 julho. 2023.

VILAS BOAS, A. A. Gestão estratégica de pessoas, Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.