

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) MÁRIO VINICIO MENDONÇA SAISSE

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL
CENTRAL DA MARINHA: uma visão além do cargo**

Rio de Janeiro

2024

CC (T) MÁRIO VINICIO MENDONÇA SAISSE

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO HOSPITAL
CENTRAL DA MARINHA: uma visão além do cargo**

Monografia apresentada à Escola de
Guerra Naval como requisito parcial para a
conclusão do Curso Superior.

Orientadora: CF (T) AGNES TORRES
AGUIAR.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2024

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.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto a todos aqueles que me ladearam nesta jornada do saber, com menção especial aos professores da Escola de Guerra Naval, sempre solícitos e comprometidos com a árdua tarefa de ensinar, bem como à minha orientadora, pelo tempo dedicado ao meu esforço de aprendizagem.

AGRADECIMENTO

Inicialmente, agradeço a Deus pelo ensejo da vida; sem Ele, nada somos. À minha esposa, companheira de longa data, pelo incentivo ao recomeço; sem ela, o meu caminhar, na seara evolutiva, seria claudicante. À minha filha, uma dádiva inesperada; a razão de meus dias e o acalanto de minhas noites. Aos meus sogros, pelo apoio em todos os momentos. Aos meus superiores hierárquicos, pela compreensão; aos meus subordinados diretos, pela lealdade. Sem eles, a jornada diária seria mais difícil. Por fim, agradeço à tripulação da Escola de Guerra Naval que, direta ou indiretamente, contribuiu para a consecução deste sonho.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita, ou não faz.”

Ayrton Senna

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal identificar os desafios e as oportunidades para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências no Hospital Central da Marinha, a fim de contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos militares que compõem a sua força de trabalho. Com base nos estudos realizados no Comando da Força de Submarinos para a implementação do Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil, foi definida a metodologia de implantação do modelo gestão por competências a ser utilizado nos meios navais, servindo como referência para o trabalho de aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem utilizados no Sistema de Ensino Naval e para a construção das Tabelas Mestras da Força de Trabalho no Programa de Gestão de Pessoal da Marinha. Considerando o atual cenário de redução de efetivo, no âmbito da Marinha do Brasil, a Gestão de Pessoas por Competências proporciona um ganho de eficiência, no sentido de possibilitar o desenvolvimento das competências requeridas ao longo da carreira do militar, não se limitando apenas a sua formação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Marinha do Brasil. Hospital Central da Marinha.

ABSTRACT

Management of People by Competencies at the Navy Central Hospital: a vision beyond the position.

The main objective of this study is to identify the challenges and opportunities for implementing Competency-Based Human Resources Management at the Navy Central Hospital, in order to improve the professional performance of the military personnel who make up its workforce. Based on studies conducted at the Submarine Force Command for the implementation of the Brazilian Navy Submarine Development Program, the methodology for implementing the competency-based management model to be used in naval forces was defined, serving as a reference for the work of improving the learning processes used in the Naval Education System and for the construction of the Master Workforce Tables in the Navy Personnel Management Program. Considering the current scenario of workforce reduction within the Brazilian Navy, Competency-Based Human Resources Management provides an efficiency gain, in the sense of enabling the development of the skills required throughout the military career, not limited to their training.

Keywords: People Management. Skills. Brazilian Navy. Navy Central Hospital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Etapas do planejamento estratégico voltado para as competências....	22
QUADRO 1 – Referenciais de competências.....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Relatório TL x TFT x TMFT com percentual de redução.....	36
TABELA 2 – Relação TMFT X EFETIVO de militares do HCM (2019-2023).....	37
TABELA 3 – Relação TMFT X EFETIVO de Praças do HCM em 2024.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Árvore de Processo
AD	Técnico em Administração
AH	Técnico em Administração Hospitalar
ARH	Administração de Recursos Humanos
BID	Base Industrial de Defesa
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CPA	Corpo de Praças da Armada
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
ComForS	Comando da Força de Submarinos
CPMM	Centro de Perícias Médicas da Marinha
DA	Departamento de Administração
DE	Diretoria Especializada
DS	Departamento de Saúde
DEnSM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPM	Diretoria do Pessoal da Marinha
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
EF	Técnico em Enfermagem
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FA	Forças Armadas
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
GEPROPEs	Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal
HCM	Hospital Central da Marinha
IE	Iniciativa Estratégica
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
MC	Matriz de Competências
MB	Marinha do Brasil
MGC	Modelos de Gestão por Competências
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia

NEO	Número de Elemento Organizacional
OE	Objetivo Estratégico
OI	Ordem Interna
OM	Organização Militar
OBSET	Objetivo Setorial
PC	Técnico em Patologia Clínica
PDS PESSOAL	Plano de Direção Setorial de Pessoal
PEM	Plano Estratégico da Marinha
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PoEnSM	Política de Ensino da Marinha
PMGes	Plano de Melhoria de Gestão
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROPEs	Programa de Gestão de Pessoal
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
RC	Referenciais de Competências
RI	Regimento Interno
RM	Técnico em Radiologia Médica
SCPn	Submarino Convencional com Propulsão Nuclear
SDP	Setor de Distribuição de Pessoal
SEN	Sistema de Ensino Naval
SisPes	Sistema de Pessoal da Marinha
SSM	Sistema de Saúde da Marinha
TTC	Tarefa por Tempo Certo
TTP	Tarefas Técnico-Profissionais
TL	Tabela de Lotação
TFT	Tabela da Força de Trabalho
TMFT	Tabela Mestre da Força de Trabalho
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	19
3.1	TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS.....	19
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NA GPC.....	21
3.3	MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	24
3.4	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GPC.....	26
4	MARINHA DO BRASIL E A GPC.....	29
4.1	PROSUB COMO UM MARCO DA GPC NA MB.....	29
4.2	EXPERIÊNCIA NO SISTEMA DE ENSINO NAVAL.....	30
4.3	PROPEL E AS COMPETÊNCIAS DE UM CARGO.....	32
5	HOSPITAL CENTRAL DA MARINHA E A GPC.....	34
5.1	ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO HCM.....	34
5.2	TMFT X EFETIVO DO HCM: UMA VISÃO ALÉM DO CARGO.....	36
5.3	GPC NO HCM: DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	ANEXO A.....	46
	ANEXO B.....	47

1 INTRODUÇÃO

A relação entre as pessoas e as organizações remonta ao final do século XIX, com as chamadas Relações Industriais. Nesse período, marcado por uma intensa industrialização, as pessoas eram vistas como uma mão de obra simples, um apêndice das máquinas. O primeiro movimento para a mudança desse pensamento deu-se no início do século XX, com a chamada Administração Científica¹, com a afirmação de Taylor (2006), à época, de que a administração deveria preocupar-se em assegurar, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado. Havia uma preocupação em habilitar as pessoas ao desempenho de trabalhos mais elevados para os quais fossem mais capazes, com o objetivo de aumentar a produtividade das fábricas.

No decorrer do século XX, muitas mudanças ocorreram na área de recursos humanos, influenciadas, principalmente, pelo surgimento de novas teorias administrativas. Em meados da década de 1950, o conceito de Relações Industriais foi gradativamente ampliado, transformando-se em Administração de Pessoal, com a visão de que as pessoas eram recursos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. A partir da década de 1970, com a Administração de Recursos Humanos (ARH), práticas como recrutamento, seleção e treinamento de pessoal granjearam um espaço maior na rotina administrativa das empresas, embora sofrendo, como bem lembrado por Chiavenato (2004), do velho hábito de visualizar as pessoas como recursos passivos e dependentes de supervisão, cujas atividades devem estar voltadas para as necessidades da organização.

Contudo, a principal mudança deu-se na década de 1990, um período marcado por profundas mudanças econômicas e sociais, onde as pessoas não mais eram vistas como recursos a serem administrados, mais sim como parceiras das organizações, alinhando-se as práticas de ARH com a estratégia das empresas. A partir dos anos 2000, em um contexto organizacional que demandava habilidades que transcendiam as aptidões básicas, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) surge como uma resposta eficiente aos problemas de desempenho nas organizações.

¹ A Administração Científica foi um movimento iniciado pelo engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor, no começo do século XX, que enfatizava as tarefas e os métodos e processos de trabalho, cujo objetivo era o de promover uma maior eficiência industrial, com a eliminação de desperdícios e o aumento da produtividade, por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial.

A Marinha do Brasil (MB) tem-se aprofundado, desde 2008, nos estudos afetos à GPC, com o objetivo inicial de preparar o pessoal envolvido na obtenção e operação do submarino de propulsão nuclear, no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB). Em 2009, a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM) já contemplava, como um dos seus objetivos, o favorecimento das condições essenciais ao desenvolvimento de competências. Em 2011, a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnSM) iniciou um processo de mapeamento de competências que culminou na publicação do Catálogo de Referenciais de Competências do Corpo de Praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças (DEnSM-1003). Em 2014, foi criado, pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), com o objetivo de ampliar os conceitos de GPC por meio de uma readequação da força de trabalho, tanto em quantidade como em qualidade, alocando a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo.

Embora a GPC seja objeto de estudo da MB ao longo dos últimos anos, justifica-se a escolha do tema pela necessidade de aprimoramento das práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações Militares (OM), mais especificamente no Hospital Central da Marinha (HCM). No cenário atual, com a redução cada vez maior do número de militares existentes, é relevante que se lance um olhar novo sobre os cargos, uma visão além dos requisitos impostos aos seus ocupantes.

Nesse sentido, como um modelo de gestão voltado para as competências das pessoas pode contribuir para a melhoria do desempenho profissional, num ambiente afetado pela redução de sua força de trabalho, com os militares assumindo, em determinadas situações, funções incompatíveis com a sua formação profissional? Como resposta ao questionamento, a presente pesquisa delimitou-se em coletar informações sobre como as práticas da GPC podem contribuir para a melhoria do desempenho dos militares do HCM, com uma análise da variação quantitativa da Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT)² no decorrer dos últimos cinco anos, com o objetivo de identificar os desafios e as oportunidades para a implantação da GPC no HCM.

² A TMFT é a representação da distribuição autorizada do pessoal necessário para ocupar, de forma permanente ou temporária, os cargos, incumbências e funções de uma OM, visando ao cumprimento de suas atribuições regulamentares, possuindo os requisitos profissionais necessários que compõem o vetor organizacional da Matriz de Competências (Brasil, 2014).

No presente trabalho, foi utilizada uma pesquisa descritiva, de forma qualitativa, por meio de uma coleta de dados e de uma pesquisa bibliográfica com base em referências teóricas já analisadas, como artigos científicos, livros, publicações, periódicos especializados e documentos eletrônicos.

Sua estrutura encontra-se apresentada da seguinte forma: no capítulo 2, um referencial sobre a teoria apresentada. No capítulo 3, uma descrição conceitual sobre a GPC, com uma explanação sobre a tipologia de competências, o planejamento estratégico com base nas competências das pessoas, os modelos de GPC comumente utilizados e o seu processo de implantação nas organizações. No capítulo 4, um breve histórico da utilização da GPC na MB, com a expertise desenvolvida no PROSUB e no PROPES e a experiência no Sistema de Ensino Naval (SEN). No capítulo 5, um diagnóstico do HCM como organização, com os desafios e as oportunidades para a implantação da GPC frente aos aspectos quantitativos e qualitativos da sua TMFT. Por fim, no capítulo 6, as considerações finais, pautadas nos principais aspectos do trabalho, face à possibilidade de utilização de um modelo de gestão voltado para as competências das pessoas no HCM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão por Competências engloba um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, integrando os processos com a maximização dos resultados organizacionais (Gramigna, 2017), surgindo como uma resposta às necessidades de transformação dos processos organizacionais e de melhoria do desempenho das pessoas, em um ambiente de negócios cada vez mais ágil e dinâmico.

O termo “competência”, oriundo do latim *competentia*, que significa concordância, encontra, atualmente, amplo espectro na literatura acadêmica, incluindo estudos voltados para a área estratégica de gestão de pessoas. Trazendo para o contexto organizacional, competência é a capacidade de realizar algo de forma adequada, sendo definida como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que, quando voltadas para um processo de entrega, produzem um resultado (Dutra, 2013). Para Fernandes (2013), competência é um conjunto de capacidades que, quando mobilizadas para uma entrega, agrega valor para a organização por meio de uma melhoria no desempenho das pessoas.

Embora amplamente divulgada e estudada, a Gestão por Competências ainda é um tema controverso, tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial. Em meados da década de 70, sob a ótica organizacional, o conceito de competência surgiu incipiente, voltado apenas para o indivíduo e o seu desempenho no cargo. Essa visão associava um desempenho superior a um conjunto de características que cada pessoa deveria possuir, uma rotulagem mais moderna para administrar uma realidade organizacional ainda influenciada pelos princípios do taylorismo-fordismo, nas palavras de Fleury e Fleury (2004).

A partir da década de 80, com a consolidação de um novo cenário de negócios, fortemente influenciado pela globalização e pelo surgimento de novas tecnologias, termos como “incerteza”, “instabilidade” e “transição” tornaram-se cada vez mais presentes na rotina dos gestores, desafiando-os à mudança nas relações de trabalho entre empresa e pessoas. Nessa nova relação, a abordagem tradicional transforma-se em algo mais próximo à realidade das empresas naquele momento, integrando os objetivos organizacionais à uma visão de carreira voltada para o desenvolvimento de novas competências.

Contudo, Fernandes (2013) alerta sobre a falta de evidências de que as mudanças geradas pela implementação dos conceitos de competência na gestão de pessoas proporcionam resultados concretos para as empresas.

[...] Esses resultados costumam ser relatados em aspectos internos à gestão – como melhoria na gestão de pessoas –, e não há resultados “finais” da organização, como melhoria em produtividade, aumento de participação de mercado ou de satisfação de clientes, ou melhoria no faturamento e nas margens de lucro. Nesse caso, as evidências são ainda mais tênues. A dificuldade está em que há uma grande cadeia de causa e efeito entre práticas de gestão de pessoas e resultados obtidos pela empresa (Fernandes, 2013, p. 211).

Atualmente, para justificar a utilização de um modelo de Gestão voltado para as competências das pessoas, faz-se necessário ressaltar a importância de dois aspectos presentes, atualmente, nos processos de tomada de decisões das organizações: a imprevisibilidade da rotina de trabalho, demandando novos recursos para a solução dos problemas, e a necessidade de redefinição de seus objetivos, com os cargos passando de um conjunto de tarefas para uma extensão do talento das pessoas.

Partindo-se do pressuposto de que as competências existentes em uma empresa são fundamentais para o alcance de seus objetivos, os gestores devem mobilizar os recursos necessários à melhoria do desempenho em todos os níveis organizacionais, com ênfase em três aspectos importantes:

1 – Estratégia: definida como um conjunto de ações que norteiam o negócio de uma empresa, é influenciada diretamente pela missão³ pela visão⁴ de futuro da empresa. É fundamental ter-se em mente a percepção da estratégia adotada pela empresa e o caminho a ser percorrido para a implementação das mudanças necessárias. Para Fernandes (2013), as competências encontram-se diretamente relacionadas ao nível de prontidão que uma organização precisa ter para executar as suas estratégias de forma eficiente.

2 – Ambiente de Trabalho: é um conjunto de elementos que influencia diretamente as expectativas das pessoas. Esses elementos podem ser tangíveis, como o *layout* de um setor, ou intangíveis, como um estilo de liderança. Muito além do ambiente físico, cresce em importância o ambiente psicológico. O que maximiza o desempenho das pessoas são as percepções proporcionadas pelos impactos emocionais gerados pela ambiência organizacional. Robbins e Decenzo (2012), ao falar das habilidades das pessoas, conceituam-na não como uma ação única, mas como um conjunto de comportamentos aplicáveis em diversas situações no trabalho que interagem com o ambiente organizacional.

3 – Pessoas: as pessoas são o ativo mais importante de uma organização. Elas são as responsáveis pela transformação das estratégias em resultados. A organização, com a sua estrutura, proporciona meios para o crescimento das pessoas, tanto profissional quanto pessoal, preparando-as para enfrentar novos desafios. Para Dutra (2013), as pessoas, ao desenvolverem suas habilidades, transferem conhecimento à organização, agregando valor por meio do seu desempenho. Como uma nova realidade para o século XXI, Drucker (2007) já definia o desempenho das pessoas em termos não-financeiros, com um significado para o trabalho que pudesse gerar algum tipo de valor à empresa.

³ Missão é a identidade, a razão de ser de uma empresa. É o propósito que define a estratégia e aglutina os esforços de todos na organização (Chiavenato, 2014).

⁴ Visão é a imagem que a empresa tem de si própria e do seu futuro. Se a missão está relacionada com o estado atual, a visão é o estado futuro desejado, ou seja, o que ela deseja ser no futuro (Chiavenato, 2014).

Uma pessoa que não possua as competências necessárias à consecução de suas atividades, dentro de um ambiente de trabalho que proporcione condições de desenvolvê-las, e sem o devido alinhamento com a estratégia da organização, terá um desempenho inócuo, com baixo grau de comprometimento. Para Chiavenato (2014), as pessoas disponibilizam uma parte considerável de suas vidas no trabalho, demandando, com isso, uma necessidade de identificação com aquilo que fazem. Para que sejam produtivas, devem sentir que as condições e a estrutura proporcionadas pelo trabalho são adequadas às suas competências.

Na Administração Pública Federal, o conceito de competência encontra-se definido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)⁵ como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”. (Brasil, 2019, Art. 3, Parágrafo 3º). Um ponto importante a se ressaltar é a utilização do termo “conduta” no lugar de “atitude”. O exercício da função pública demanda ao servidor um comportamento diferenciado, um dever individual de conduta íntegra voltada para o bem comum.

Com a reestruturação da carreira militar, as Forças Armadas (FA) vêm reduzindo, de maneira gradual, o seu efetivo, sem prejuízo à sua missão, em consonância com o previsto no Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)⁶: “A Marinha conta, atualmente, com um efetivo de cerca de 80 mil militares. **Planeja reduzi-lo para 69 mil, gradualmente, até 2030**, de forma a se adequar a um cenário prospectivo nacional mais próximo à realidade” (Brasil, 2020, p. 63, grifo nosso).

Essa redução do efetivo acaba por impactar na rotina de trabalho das OM, com a oferta cada vez menor de militares, ocasionando, em determinadas situações, o desvio de funções, característico de quando o militar ocupa um cargo ou incumbência cujas funções são incompatíveis com a sua formação profissional. Algumas funções, inclusive, são descritas de forma deficiente, o que torna mais difícil o processo de adaptação. Um correto delineamento das funções estimula o desempenho superior por meio do claro entendimento das responsabilidades inerentes ao cargo, devido ao entendimento que a descrição proporciona (Leme, 2011).

⁵ A PNDP, regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019, dispõe sobre a estrutura de promoção do desenvolvimento das competências necessárias aos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com vistas à excelência no campo da atuação governamental.

⁶ O LBDN, instituído pela Lei Complementar nº 136/2010, versa sobre os objetivos e desafios do Brasil nos assuntos atinentes à Defesa Nacional, enfatizando a importância de suas relações com a sociedade brasileira.

3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

3.1 TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS

Ao analisar os diferentes níveis de competência presentes na literatura acadêmica, podemos classificá-la em dois tipos principais: as organizacionais e as individuais. Cada pessoa possui uma gama única de conhecimentos, habilidades e atitudes, as chamadas competências individuais, que agregam algum tipo de valor às competências organizacionais, um conjunto de características que formam a identidade da organização e que a tornam única dentro do seu nicho de atuação.

Fernandes (2013) afirma que o conceito de competência organizacional relaciona-se com a articulação de recursos que geram algum tipo de vantagem competitiva para a empresa. Os resultados alcançados por uma empresa são provenientes de um esforço conjunto de todos os recursos disponíveis. A quantidade de recursos que afetam o desempenho organizacional é tão extensa que é impossível antecipá-los em todos os momentos. Nesse sentido, as competências aproximam as expectativas entre as organizações e as pessoas, produzindo efeitos positivos no ambiente de trabalho.

Para Carvalho e Lickfeld (2023), as competências organizacionais podem ser divididas em essenciais e básicas. As essenciais possuem características únicas que as diferenciam das demais, como por exemplo um sistema de distribuição numa empresa de logística. Já as básicas são aquelas em que todos os setores da empresa devem direcionar as suas estratégias face ao alcance de um diferencial competitivo.

Prahalad e Hamel (1990 *apud* Fleury e Fleury, 2004) apresentam o conceito de competências essenciais como uma capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços, diferenciando-as das competências organizacionais:

As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações (Prahalad e Hamel, 1990 *apud* Fleury e Fleury, 2004, p. 47).

Chiavenato (2014) cita as competências funcionais como um desdobramento das organizacionais, entendida como aquelas que cada área funcional (marketing, finanças, recursos humanos etc.) deve possuir para servir de base para as essenciais.

Relacionadas às funcionais, temos as competências gerenciais, inerentes às atribuições dos gestores no exercício de suas funções. Uma boa gestão passa pela capacidade de influência que todo líder precisa ter sobre as pessoas. Na década de 1970, Robert Katz⁷ já havia identificado a importância da habilidade humana em todos os níveis organizacionais. Os gestores reservam boa parte de seu tempo ao exercício da liderança. Saber ouvir as pessoas e entender as suas necessidades é uma habilidade necessária à criação de uma ambiência organizacional positiva, com reflexos diretos na melhoria do desempenho.

Zarifian (2001) relaciona as competências individuais às realizações da pessoa dentro de um contexto organizacional, isto é, o seu desempenho diante de uma situação (atípica ou não) no ambiente de trabalho, diferenciando-as da seguinte forma:

- 1 – Sobre processos: conhecer os métodos e processos do seu trabalho;
- 2 – Sobre técnicas: possuir conhecimento técnico sobre o seu trabalho;
- 3 – Sobre a organização: ser capaz de organizar os fluxos do seu trabalho;
- 4 – De serviço: associar o seu conhecimento técnico com a estratégia da organização; e
- 5 – Sociais: agir de maneira positiva no desempenho de suas funções, alinhando o seu comportamento àquele esperado pela organização.

Para Chiavenato (2014), as pessoas possuem características inatas (aptidões) e adquiridas (habilidades aprendidas) que formam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), com influência do ambiente e da organização, que geram valor para ambos. Em síntese, o comportamento das pessoas é influenciado pelos estímulos recebidos das empresas que, por sua vez, são responsáveis pelo desenvolvimento das competências individuais.

Já Leme (2011) relaciona o conceito de CHA a dois grupos distintos no setor público: as competências técnicas, resumidas no conhecimento e nas habilidades que cada servidor deve possuir para desempenhar, de maneira satisfatória, as suas tarefas, e as competências comportamentais, que são as atitudes (positivas ou negativas) demonstradas pelas pessoas em relação ao seu desempenho.

⁷ Robert L. Katz foi um renomado psicólogo social e organizacional norte-americano, tendo sido o pioneiro na identificação das habilidades necessárias ao desempenho das funções gerenciais.

Carvalho e Lickfeld (2023) afirmam que as competências comportamentais complementam as técnicas, uma vez que estão diretamente relacionadas à melhoria de desempenho das pessoas. Rabaglio (2015) vai mais além, agrupando as comportamentais, por similaridade, em três grandes grupos: as orientadas para os resultados (utilizadas individualmente pelas pessoas), as orientadas para os clientes (nas interações com os clientes internos e externos) e as orientadas para a liderança (necessárias aos gestores como líderes de equipe).

Comumente, uma competência é relacionada ao conceito de capacidade, sintetizado na seguinte frase: uma pessoa competente é aquela capaz de realizar algo de forma eficiente. Todavia, Dutra (2016) enfatiza que o fato de uma pessoa possuir um conjunto de capacidades e aplicá-lo no seu trabalho não incorrerá, necessariamente, em um benefício direto à empresa. Mais do que a simples aplicação, essas capacidades precisam ser transformadas em competências que possam agregar valor ao processo de construção do conhecimento de uma empresa.

Compreender a relação entre os diversos tipos de competências existentes nas organizações contribui para um direcionamento estratégico mais eficiente. A importância de uma abordagem voltada para as competências das pessoas é reflexo do reconhecimento do fator humano como elemento essencial ao sucesso organizacional. Uma vantagem competitiva sólida não se constrói apenas com aquilo que você pode comprar, mais também com o que você pode desenvolver e reter. Um talento criativo e inovador, que se diferencia pela capacidade de desempenhar suas tarefas em um nível acima da média, é cada vez mais valorizado pelas organizações.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NA GPC

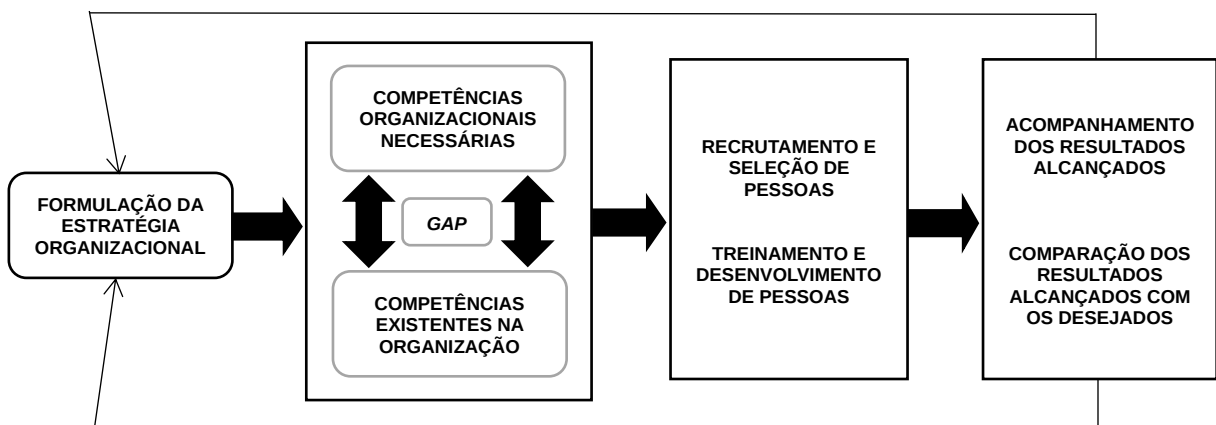
Toda organização precisa conhecer o seu negócio, identificando suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do seu mercado de atuação, com uma visão clara da sua identidade e dos seus propósitos, com vistas aos resultados desejados.

O planejamento estratégico, como um processo gerencial de médio e longo prazo, direciona as ações para o estabelecimento das prioridades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, a partir da análise dos ambientes interno e externo. Nas palavras de Leme (2008), a definição da Missão, Visão, Valores e

Estratégia (MVVE) é fundamental para a construção de um processo de GPC. A partir de uma análise da situação atual e da reflexão sobre os erros e acertos do passado, a empresa pode antecipar as ações para o alcance de um estado futuro desejado. Mais do que uma “ideia”, a GPC precisa estar alinhada às diretrizes organizacionais, expondo os benefícios de sua implantação.

Quando voltado para as competências das pessoas, o planejamento estratégico é realizado a partir das seguintes etapas, dispostas na Figura 1, com base no planejamento de GPC proposto por Chiavenato (2014):

Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico voltado para as competências



Fonte: Chiavenato (2014), com adaptações.

1 – Formulação da estratégia organizacional com a definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos organizacionais a serem alcançados;

2 – Identificação das competências organizacionais requeridas e das competências existentes na organização, com o delineamento do *gap*⁸ entre elas;

3 – Desdobramento das lacunas em termos de competências funcionais, gerenciais e individuais necessárias à consecução dos objetivos;

4 – Formulação de Programas de Recrutamento e Seleção, para a captação de pessoas no mercado de recursos humanos, e de Treinamento e Desenvolvimento, para a construção interna das competências requeridas; e

5 – Acompanhamento constante dos resultados alcançados e retroalimentação do sistema para a correção de desvios.

⁸ Um *gap* ou lacuna de desempenho é a diferença entre o que as empresas esperam das pessoas, em termos de desempenho, e o que as pessoas podem oferecer, em termos de competências. Uma lacuna geralmente implica em um desempenho ruim. Pode existir, também, quando o desempenho é bom, mas alguém percebe que poderia ser melhor.

Em função do *gap* existente entre as competências organizacionais necessárias e as competências existentes na organização, pode-se desenvolver as competências requeridas que a organização ainda não possui, tratando-se de trabalhar as competências internamente, isso é, captar os talentos dentro da organização para neles criar e desenvolver tais competências. Uma segunda opção seria recrutar externamente as competências requeridas que a organização necessita, buscando fora da empresa os talentos que disponham de tais competências.

No recrutamento interno, os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas são fundamentais para a estratégia da organização. Já no recrutamento externo, os processos de agregar pessoas passam a ser mais importantes para o sucesso organizacional. Recrutar as pessoas internamente e desenvolver suas competências é uma poderosa fonte de motivação quando o profissional vislumbra uma possibilidade real de crescimento dentro da empresa. Contudo, a captação de novas competências no mercado externo traz um pensamento diferente a luz dos processos existentes, potencializando a competitividade da organização.

Um planejamento estratégico de gestão de pessoas voltado para as competências possibilita uma visão mais integrada das necessidades atuais e futuras da organização em relação aos seus objetivos, com foco nas seguintes questões: os objetivos organizacionais a serem alcançados, as competências necessárias para alcançá-los, as competências que a organização já possui e as que precisam ser adquiridas (externamente) e desenvolvidas (internamente).

No entendimento de Leme (2011), o conhecimento do planejamento estratégico não deve ficar restrito aos profissionais da Alta Administração, uma vez que envolve a necessidade de comprometimento de todos os níveis organizacionais. Sua divulgação não deve restringir-se apenas à leitura do documento, mas também ao trabalho de conscientização sobre a importância de suas ações para o alcance dos resultados almejados.

Na atual conjuntura de trabalho, voltada para a valorização do profissional, a gestão de pessoas deve estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa, mobilizando as pessoas para a execução das estratégias organizacionais por meio de uma definição clara das políticas e dos processos de recursos humanos necessários ao atingimento dos objetivos.

3.3 MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os Modelos de Gestão por Competências (MGC) são forjados com o intuito de promover um alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Nesse ínterim, os MGC constituem uma experiência singular na área da gestão estratégica de pessoas, integrando-as ao planejamento estratégico, tendo como referência as competências.

A gestão estratégica de pessoas remonta, mesmo que de forma implícita, ao paradigma da adequação indivíduo-cargo baseado na racionalidade e na eficiência dos métodos de trabalho presentes na Revolução Industrial (Mascarenhas, 2008). Um alinhamento estratégico entre o que o cargo exigia e o que as pessoas poderiam ofertar em termos de desempenho.

Os MGC encontram sustentação na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) relatada por Barney (1991 *apud* Knapik *et al.*, 2020), pautada na articulação dos recursos existentes dentro da organização em prol das estratégias organizacionais. A articulação desses recursos, de forma integrada e organizada, torna os processos internos mais eficientes, maximizando a vantagem competitiva de uma empresa. Uma competência não pode ser caracterizada como tal baseando-se em apenas um único recurso, como um maquinário ou um profissional.

Com base no conceito de VBR, a performance de uma empresa está diretamente relacionada com os recursos que ela tem à sua disposição, seja de forma permanente ou temporária, e a forma como são mobilizados para o alcance dos objetivos organizacionais. O potencial de um recurso deve ser, necessariamente, transformado em uma ação que proporcione um certo grau de retorno à organização. Não basta possuir um certo recurso sem saber usá-lo de forma eficiente.

A base de um MGC reside na análise combinada das competências organizacionais com as competências individuais. De um lado, a organização, com o seu conjunto de competências únicas que proporcionam um diferencial competitivo dentro do seu mercado de atuação; do outro, as pessoas, com as suas competências disponíveis. Contudo, a simples disponibilidade desses recursos não produz um benefício direto à organização. O potencial de capacidade de cada pessoa precisa estar alinhado, de forma estratégica, aos recursos organizacionais, devendo gerar não só valor econômico à empresa, mais também valor social para as pessoas.

Um modelo de gestão voltado para as competências funciona como um referencial estratégico, estabelecendo uma relação direta com os processos de gestão de pessoas por meio das seguintes ações, descritas por Fernandes (2013):

1 – Estabelecer os perfis de competências desejados pela organização, no trabalho de recrutamento e seleção de pessoas;

2 – Por meio das competências organizacionais, descrever as competências de cada área funcional, desdobrando-as ao nível dos cargos, estabelecendo as competências que lhe são mais afetas, favorecendo sua descrição e análise;

3 – Criar ferramentas que identifiquem o *gap* de desempenho entre o que as pessoas almejam e o que as empresas necessitam, em termos de comportamento, tornando a avaliação de desempenho mais eficiente e justa;

4 – Delinear o nível de competências adequado para cada cargo, como base para uma política de remuneração pautada no desempenho das pessoas; e

5 – Proporcionar meios para o fomento de programas de treinamento e desenvolvimento voltados para as competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais, com foco na individualidade das pessoas.

Com o decorrer dos anos, a estrutura dos MGC não sofreu maiores alterações, conforme explicado por Fernandes (2013). Os primeiros modelos buscavam padronizar o comportamento de profissionais bem-sucedidos para o restante da organização, associando competência a uma capacidade muito limitada.

Com o desenvolvimento do conceito de CHA, os modelos evoluíram para o delineamento dos requisitos necessários ao grau de competência exigido pelos cargos, negligenciando, porém, os valores sociais agregados ao trabalho. O ganho de competência técnica não produzia, necessariamente, um aumento na capacidade de entrega das pessoas ao trabalho.

Influenciados pelos estudos de Elliott Jaques⁹ no final da década de 1980, os modelos passaram a associar as competências à maturidade profissional, baseando-se nos níveis de complexidade de cada cargo. Leme (2011) cita a complexidade como uma perspectiva cujo objetivo é avaliar a qualidade do trabalho do servidor diante das demandas organizacionais, refletida na sua capacidade de entrega quando comparada às expectativas de desempenho almejadas pela organização.

⁹ Elliott Jaques, psicanalista, cientista social e consultor de gestão canadense que criou a frase "crise da meia-idade", tendo instado as empresas, por meio de seus estudos, a adotarem hierarquias que refletissem as habilidades dos funcionários para lidar com tarefas de longo prazo.

Em suma, na proporção em que o profissional desenvolve-se, aumentam as suas responsabilidades, com o acréscimo de tarefas mais complexas à sua rotina de trabalho, agregando maior valor aos negócios, fazendo jus a ganhos financeiros e sociais mais elevados. Entretanto, a capacidade de crescimento das pessoas fica limitada ao que a empresa pode ofertar em termos de desafios e responsabilidades, dentro do conceito de demandas organizacionais, face a um plano de carreiras que não atenda às novas competências desenvolvidas.

3.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GPC

A implantação de uma gestão por competências requer o envolvimento de toda a organização. A participação de todos no processo é fundamental para o sucesso da iniciativa, uma vez que a solução da maioria dos problemas organizacionais passa, necessariamente, pelas mãos daqueles que lidam diariamente com eles. Delegar o processo ao nível gerencial resultará em perda de tempo e de recursos essenciais à manutenção de um nível de eficiência organizacional necessário a toda e qualquer empresa que busque uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para Leme (2008), a etapa de sensibilização das pessoas é a mais importante, sendo o princípio de todas as ações. Nenhum esforço em definir as competências organizacionais e funcionais, identificar as individuais e desenvolvê-las, será útil se as pessoas não estiverem convencidas da importância do processo como um todo, dos impactos positivos na rotina de trabalho e das conquistas pessoais que irão advir do processo. A exposição dos motivos que levaram a necessidade de mudança na gestão deve ser feita de forma clara, com uma linguagem acessível e de fácil compreensão por todos.

Dutra (2013) enfatiza que a concepção e a implementação de um sistema de gestão de pessoas demanda uma transformação nos processos já existentes, com um reposicionamento da estrutura de poder e a criação de condições reais de crescimento profissional. Nesse sentido, o sistema gerado precisa ser legítimo, atendendo às expectativas da empresa e das pessoas de forma contínua, tendo, como ponto de partida, as políticas e práticas já adotadas. Nesse processo de transformação, os gestores precisam atuar como líderes na condução de suas

equipes, materializando a necessidade de mudança em metas institucionais e pessoais a serem alcançadas, como descrito por Chaves *et al.* (2017).

Após o processo de sensibilização, segue-se a etapa de definição das competências necessárias e existentes na organização com base na formulação das estratégias organizacionais. Brandão e Bahry (2005 *apud* Osório, 2016) apontam as técnicas de pesquisas e os procedimentos adotados para a identificação das competências relevantes aos objetivos organizacionais como fatores críticos para o sucesso da implantação de um modelo de GPC. Uma correta identificação passa, obrigatoriamente, por uma pesquisa dos principais documentos existentes na organização, tendo como base o planejamento estratégico.

Uma forma eficaz de promover a participação de todos no processo é a entrevista com profissionais de diferentes áreas, pautada no entendimento do que seria, de fato, um desempenho competente para eles.

Para Brandão e Bahry (2014), o questionário é, provavelmente, a técnica mais utilizada no trabalho de mapeamento das competências, devendo ser precedida de uma ou mais técnicas já citadas (entrevista e observação direta, por exemplo) para a identificação das competências consideradas importantes para a organização que comporão os itens do questionário. Uma forma eficiente de utilização do questionário é atribuir uma metodologia semelhante à avaliação 360^{o10} na construção das perguntas, cujos resultados obtidos permitem a identificação das ações a serem adotadas para o desenvolvimento das pessoas em um nível de competências adequado ao trabalho.

Por meio de um inventário comportamental, Leme (2011) apresenta uma metodologia prática e rápida para o mapeamento das competências individuais baseada no conceito de indicadores de competências, com redução do tempo e dos custos do processo, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento das competências das pessoas, satisfazendo as necessidades do setor público.

O inventário comportamental para mapeamento de competências é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e a estratégia da organização (Leme, 2011, p. 40).

¹⁰ A avaliação 360^o é um método de avaliação de desempenho realizada por todas as pessoas que possuem algum tipo de interação com o avaliado. Participam da avaliação a chefia imediata, os pares e subordinados, bem como os clientes e fornecedores, produzindo diferentes opiniões, com o objetivo de ajustar o desempenho do avaliado às demandas organizacionais (Chiavenato, 2014).

Segundo o autor, o propósito desse inventário é trabalhar com os comportamentos que podem ser observados nas pessoas, identificando os bons e os maus, bem como os que necessitam de desenvolvimento.

O primeiro passo é encontrar as competências comportamentais necessárias à organização, tendo como ponto de partida a observação dos comportamentos admirados pelas pessoas, dos considerados inadequados e dos desejáveis (aqueles que precisam ser desenvolvidos para que a empresa cumpra com a sua missão).

Num segundo momento, deve ser trabalhada a sensibilização de todos os servidores envolvidos no processo de implantação, uma vez que eles participarão ativamente da construção do modelo por meio de uma atividade de observação.

O próximo passo é a consolidação das informações registradas no trabalho de observação em indicadores que a organização necessita ter, associando-os a uma competência específica. Após essa consolidação, deve ser realizada a validação dos indicadores e de suas respectivas competências. Concluída a etapa de validação, identifica-se a quantidade de competências que cada função irá demandar e o grau de competências individuais necessárias por meio de uma avaliação comportamental.

Carbone *et al.* (2011) sugerem a utilização de referenciais de competências por meio da observação dos comportamentos tidos como desejáveis ou esperados, indicando o que deve ser feito para a realização das tarefas (Quadro 1).

Quadro 1 – Referenciais de competências

Comportamento (Verbo + Objeto da Ação)	Critério Desejável	Condição
Confeccionar documentos.	Sem erros de digitação.	Utilizando um computador com um aplicativo de edição de texto.
Comunicar-se com os clientes.	De forma clara e objetiva.	Utilizando diferentes meios de comunicação (telefone, e-mail etc).
Realizar análises contábeis.	Com precisão.	Utilizando modelos de mensuração físico-financeiro.

Fonte: Carbone *et al.* (2011), com adaptações.

Já Carvalho e Lickfeld (2023) apontam a definição dos indicadores como um fator importante à objetividade do processo de implantação da GPC, traduzidos na expectativa de desempenho de uma pessoa quando comparada aos requisitos de competência exigidos pelo cargo, facilitando o trabalho de verificação das lacunas de desempenho existentes em todos os setores da empresa.

4 MARINHA DO BRASIL E A GPC

4.1 PROSUB COMO UM MARCO DA GPC NA MB

O PROSUB é um dos maiores investimentos realizado pelo Brasil na área de Defesa Nacional, tendo como objetivo a construção de quatro submarinos de propulsão convencional (diesel-elétrica) e um submarino convencional com propulsão nuclear (SCPN), o primeiro a ser construído em território nacional. Em 2008, foi firmada uma parceria estratégica entre o Brasil e a França para a transferência de tecnologia na fabricação dessas embarcações, integrando a capacitação de mão de obra especializada e o fomento da Base Industrial de Defesa (BID)¹¹, edificando a infraestrutura necessária ao apoio do programa.

Em 2011, com o escopo de lograr êxito nas ações voltadas para o PROSUB, a MB determinou a criação de um projeto-piloto, no âmbito do Comando da Força de Submarinos (ComForS), para a implantação da GPC em sua estrutura administrativa, dividido em quatro fases, explicadas por Silva Filho (2012).

A primeira fase, chamada de preparatória, tinha como objetivo principal estabelecer o modelo de GPC a ser adotado pela MB, bem como a capacitação do pessoal envolvido no projeto.

Coube à segunda fase, realizada concomitantemente com a primeira, o estabelecimento do projeto-piloto no ComForS, com o mapeamento das competências necessárias às atividades de submarinista e a criação de uma matriz capaz de identificar as lacunas de desempenho existentes. No decorrer dos trabalhos, surgiram dificuldades no processo de sensibilização. Foi verificada, também, a necessidade de complementação do processo de implantação, em termos de criticidade, por meio de uma assessoria externa com expertise na área de gestão por competências.

À terceira fase, ficou reservada a validação do projeto-piloto pela DGPM, com a aprovação de um sistema informatizado de apoio à GPC pela Diretoria do Pessoal Militar (DPM). Por fim, na quarta fase, os estudos atinentes ao projeto seriam consolidados em uma política de gestão estratégica voltada para as competências

¹¹ A BID é o conjunto de empresas estatais ou privadas que integram a cadeia produtiva de bens e serviços que, por sua natureza, sejam considerados estratégicos à consecução dos objetivos relacionados à defesa do país.

das pessoas, com a consequente implantação de um sistema de GPC que atenda às especificidades da MB.

Como resultado dos esforços do trabalho desenvolvido no âmbito do PROSUB, várias ações voltadas à GPC, alinhadas ao Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)¹², foram implementadas para o aprimoramento da gestão de pessoal da MB, como a criação de um catálogo de referenciais de competências profissionais e de um manual de elaboração de referenciais de competências profissionais, ambos a cargo da DEnsM, bem como a implementação das TMFT, por meio do PROPES.

4.2 EXPERIÊNCIA NO SISTEMA DE ENSINO NAVAL

Com o início dos trabalhos para a efetiva implementação da GPC na MB, um esforço de observação foi empreendido, no sentido de identificar os aspectos mais relevantes no processo de adaptação dos conceitos existentes na literatura acadêmica às características singulares dos meios navais.

No âmbito do SEN, foi instituída, em 2009, a PoEnsM, por meio da Portaria nº 431, do Comandante da Marinha, tendo como base a PNDP. Dentre os diversos objetivos apresentados no documento, encontrava-se a necessidade de criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências, do pensamento criativo e do espírito crítico dos alunos do SEN, face à modernização dos meios e sistemas empregados na MB (Brasil, 2009).

Naquele momento, resultado do projeto-piloto desenvolvido no PROSUB, verificou-se a importância de um modelo de gestão voltado para as competências nos processos de aprendizagem, com o alinhamento do currículo previsto no curso com as atividades desenvolvidas nas OM.

Com a quebra do velho paradigma pautado no conhecimento como o principal aspecto a ser observado na execução das tarefas, o desenvolvimento das habilidades deixa de ser um diferencial no processo de formação do militar, tornando-se indispensável ao êxito de suas atividades ao longo de sua carreira.

¹² O PEM 2040 é um documento de alto nível da MB que estabelece os programas estratégicos necessários ao cumprimento de sua missão, com o objetivo de prover o Brasil com uma Força Naval moderna e de dimensão compatível com a sua condição geopolítica, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e a salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e nas águas interiores, alinhada às melhores práticas de governança e em sintonia com os anseios da sociedade brasileira.

O grande diferencial da MB, ao adotar o ensino por competências é o passo dado no que se refere a sistematizar a relação entre a teoria e a prática, a medida que o currículo deixa de ter como ponto de partida o conteúdo e passa a se basear pelas competências, em termos de desempenho esperado no contexto de trabalho para, só então, estabelecer os conteúdos necessários ao desenvolvimento de uma competência. Além de adotar uma proposta pedagógica que leva em conta a aprendizagem significativa, apresenta também, em sua práxis, a utilização de uma metodologia que permite mapear as competências necessárias e estabelecer um referencial de competências profissionais de Oficiais e Praças a serem desenvolvidas nos diversos cursos do SEM (Brasil, 2021, p. 1-5).

Em 2011, por meio de uma equipe multidisciplinar, a DEnsM deu início a um trabalho de mapeamento de competências que culminou na criação dos referenciais de competências (RC) para os militares do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP), reunidos na publicação DEnsM-1003, em substituição à Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais do CPA e do CAP (DEnsM-1001), publicada em 2005.

Atualmente na sua sexta revisão, a DEnsM-1003 configura-se como a principal referência para a identificação das lacunas de desempenho dos militares da MB, tanto no processo de formação quanto no desenvolvimento de suas competências ao longo de suas carreiras, relacionando o perfil e as competências profissionais das praças. Essas competências são divididas em técnicas, relativas à qualificação profissional, e comportamentais, traduzidas nas atitudes e valores observáveis no comportamento esperado do militar no exercício de suas funções.

De acordo com Mendonça, Aguiar e Dopcke (2018), em decorrências dos estudos realizados pelo setor de ensino, a MB implementou mudanças, a partir de 2016, nos processos de formação e especialização das praças. Uma mudança importante foi a inclusão de uma formação técnica inicial no Curso de Formação de Marinheiros. Essa especialização inicial prepara o militar, com base na trilha de aprendizagem¹³ estabelecida, para a habilitação em uma das especialidades existentes na MB, por ocasião do curso de especialização.

Em 2021, a MB deu um importante passo no processo de implantação da GPC nas OM, com a publicação do Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais (DEnsM-1008), um documento de cunho normativo que

¹³ Uma trilha de aprendizagem caracteriza-se pelo curso de ação a ser seguido visando o crescimento profissional. A partir de aspectos como satisfação pessoal, expectativas da empresa e lacuna de desempenho, o profissional escolhe o caminho mais adequado ao desenvolvimento de suas competências, dentro dos recursos educacionais disponíveis.

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, 2021a, p. III).

A partir da identificação das competências técnicas e comportamentais, são descritos os comportamentos observáveis desejados para a execução de uma tarefa ou a realização de uma atividade relacionadas a elas, os chamados indicadores da competência, com o objetivo de reduzir o grau de subjetividade na descrição de uma competência.

4.3 PROPES E AS COMPETÊNCIAS DE UM CARGO

Partindo da premissa de que o modelo de gestão dos seus recursos humanos carecia de aperfeiçoamento, a MB deu início, em 2014, por meio do Memorando nº 2, da DGPM, a um programa que tinha como objetivo o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas utilizadas na MB com base no conceito de Força de Trabalho (FT)¹⁴, utilizando as ferramentas já existentes, em conjunto com as modernas práticas de GPC.

A esse programa, denominado de PROPES, coube a tarefa de reorganizar a FT da MB, com a identificação das necessidades de pessoal e das competências necessárias à execução das tarefas atinentes aos diversos cargos e incumbências¹⁵ existentes nas OM, tendo como contrapartida a racionalização dos processos e a otimização do ambiente de trabalho.

A implantação do conceito de Força de Trabalho, otimizando o emprego do pessoal, deve ser respaldada pelas técnicas de gestão por competência. Para tanto, há que se utilizar mecanismos para mapear as competências requeridas pelos diversos cargos, funções e incumbências, bem como identificar as pessoas que já possuam tais competências para ocuparem os referidos cargos e funções. Será desenvolvida segundo um modelo orientado ao gerenciamento do conhecimento e da habilidade, privilegiando o campo de domínio profissional (Brasil, 2014, p. A-2).

¹⁴ Uma FT é composta pelo pessoal autorizado e necessário ao cumprimento da missão de uma OM. Compreende os militares da ativa e da reserva exercendo Tarefa por Tempo Certo, servidores civis e pessoal contratado que desempenha atividades consideradas essenciais ao bom funcionamento da OM (Brasil, 2014).

¹⁵ Incumbência é a delimitação do exercício de uma atribuição específica das praças da MB, com a descrição das respectivas obrigações, de acordo com as habilitações correspondentes às suas graduações e às suas especialidades (Brasil, 2014).

Em 2015, com a implantação do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES), a cargo da DGPM, foram criadas as Tabelas de Força de Trabalho (TFT), com fulcro nas antigas Tabelas de Lotação (TL)¹⁶, que, após um trabalho de mapeamento de processos realizado nas OM, deram origem às TMFT, com o intuito de cumprir os limites de distribuição de pessoal.

O foco do trabalho do GEPROPES residiu na identificação dos processos que a OM executa para o cumprimento de sua missão, com o objetivo de relacionar as competências requeridas ao exercício de cada tarefa aos cargos e incumbências descritas e o quantitativo de pessoal necessário para a composição da FT.

Num primeiro momento, foi utilizada a documentação existente na OM, tais como Regulamento, Regimento Interno (RI) e Ordens Internas (OI). Na fase de campo, a equipe do GEPROPES utilizou-se de ferramentas como questionários e entrevistas com o pessoal das OM para o levantamento das informações. Esse mapeamento possibilitou a criação de uma Matriz de Competências (MC)¹⁷, relacionando os cargos e incumbências descritos nas TMFT com as competências por eles requeridos em termos de capacitação e experiência profissional (Brasil, 2014).

Definir a quantidade de pessoas que cada setor precisa ter demanda conhecimento dos processos que este deve executar e como as suas atividades influenciam a rotina de outros setores. Outro ponto importante é a identificação da qualificação adequada para cada cargo ou incumbência da OM, enfatizando os conhecimentos, habilidades e experiências mínimas.

Tendo em vista a importância de um correto planejamento das necessidades de pessoal para o funcionamento pleno da OM, com vistas à melhoria contínua dos diversos processos existentes em sua estrutura organizacional, a implantação de um modelo de GPC carece de uma análise mais criteriosa, com ênfase na missão organizacional e na adequação do Regulamento, RI e Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) à TMFT.

¹⁶ A TL representava o quantitativo de pessoal necessário (militares e servidores civis) ao cumprimento das atribuições regulamentares de uma OM, visando o preenchimento dos cargos, funções e incumbências (Brasil, 2014).

¹⁷ A MC é uma ferramenta utilizada na GPC que relaciona os requisitos de capacitação, experiências profissionais e de desempenho necessários ao profissional para a realização de uma atividade, inerente ao seu cargo, de forma eficiente.

5 HOSPITAL CENTRAL DA MARINHA E A GPC

5.1 ORGANIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO HCM

O HCM é uma OM de Saúde com características seculares, com sede na cidade do Rio de Janeiro. Foi criado com o nome de Hospital da Armada e Corpo de Artilharia da Marinha, pelo Decreto Regencial de 9 de dezembro de 1833, que também regulamentou suas atividades.

Por meio da Portaria nº 107/2006, do Comandante da Marinha, o HCM passou a ser subordinado ao Centro de Perícias Médicas da Marinha (CPMM), vinculado ao Setor de Distribuição de Pessoal (SDP)¹⁸ Saúde, capitaneado pela Diretoria de Saúde da Marinha (DSM). A partir de 15 de dezembro de 2008, passou a atuar, essencialmente, em apoio ao Subsistema Médico-Pericial, objetivando à otimização de recursos do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), de acordo com o Ofício nº 667/2008, da DGPM.

Sua estrutura organizacional é do tipo linear¹⁹, com os setores divididos em dois grandes Departamentos (Saúde e Administração), subordinados, em linha, à Vice-Direção e à Direção (Anexo A). Ao Departamento de Saúde (DS), compete a execução das atividades técnicas de saúde inerentes aos processos finalísticos (atividade-fim). Ao Departamento de Administração (DA), cabe a execução das atividades relacionadas à gestão do pessoal, de finanças, de material e do patrimônio imobiliário da OM, em apoio ao Departamento de Saúde, na esfera de suas atribuições (Brasil, 2022). Subordinada diretamente à Direção, como órgão de *staff*, há uma Assessoria de Organização e Métodos e Gestão Contemporânea responsável pelos assuntos afetos à gestão da OM, com foco no planejamento estratégico, na melhoria contínua dos processos e no gerenciamento dos riscos organizacionais (Brasil, 2022).

Como missão, o HCM tem o propósito de prover apoio ao Subsistema Médico-Pericial da Marinha e às atividades de Polícia Judiciária Militar, bem como prestar pronto atendimento de saúde aos militares da ativa e veteranos em atividade no

¹⁸ O SDP é a Diretoria Especializada (DE) responsável pelo planejamento das decisões de permanência, movimentação ou remoção dos militares e servidores civis das OM subordinadas ao seu setor, bem como o planejamento para a contratação, renovação e dispensa de militares da reserva remunerada prestando Tarefa por Tempo Certo (TTC).

¹⁹ Uma estrutura linear é um modelo verticalizado baseado na hierarquia e na unidade de comando, com linhas formais de comunicação, tendo como princípio o conceito de autoridade em linha (cada subordinado responde a um único chefe).

complexo do Comando do 1º Distrito Naval (Brasil, 2022). Pela sua visão de futuro, o HCM será, até 2026, uma OM de passado histórico preservado e com instalações modernizadas, utilizando, em suas atividades, tecnologia de ponta, firmando-se como referência na área médico-pericial e obtendo reconhecimento no setor militar por sua capacidade e excelência em reabilitação em saúde (Brasil, 2022).

Os valores organizacionais do HCM, consubstanciados nos princípios que devem orientar as ações dos seus militares, são os seguintes: ética, excelência, iniciativa, comprometimento e abnegação (Brasil, 2022).

Frente aos desafios impostos pela missão e às necessidades projetadas na visão de futuro, o HCM busca, por meio de um diagnóstico estratégico, compreender a sua situação atual, levando em consideração tanto os aspectos internos quanto os externos que possam afetar o alcance dos objetivos organizacionais, dentro do horizonte temporal definido pelo seu PEO. Essa análise ajuda a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, norteando a formulação dos Objetivos Estratégicos (OE) e delineando a desenvoltura das Iniciativas Estratégicas (IE) decorrentes.

No ambiente externo, a análise concentra-se na identificação dos fatores relativos às oportunidades e ameaças que possam influenciar, de forma positiva ou negativa, os processos da OM. No seu PEO, o HCM contempla a redução gradual do efetivo autorizado pela MB e a dificuldade de captação de pessoal qualificado como ameaças ao cumprimento de sua missão.

Na análise do ambiente interno, as competências existentes na OM e os recursos organizacionais disponíveis são fatores apresentados como pontos fortes. Já a parcela do pessoal de saúde desviado de função para o atendimento de necessidades da estrutura administrativa é considerado um ponto fraco, uma vez que impacta diretamente na capacidade produtiva do Hospital.

O HCM, na elaboração do seu PEO, reconhece a importância do alinhamento estratégico²⁰ nos seus processos de tomada de decisões, implementando ações que estejam em consonância com a sua missão. Isso resulta na garantia de que todos os recursos organizacionais sejam direcionados para o alcance dos objetivos estratégicos.

²⁰ O alinhamento estratégico é a harmonização e a coerência entre os objetivos, planos e ações da organização em relação aos seus princípios, valores e metas estabelecidos previamente, bem como às mudanças e desafios que surgem ao longo do tempo.

Na formulação dos seus OE, o HCM direcionou os seus esforços para a observação dos Objetivos Setoriais (OBSET) contidos no Plano de Direção Setorial de Pessoal (PDS PESSOAL 2040)²¹, conforme descrito no Anexo B. Dentre os dez objetivos propostos, o aprimoramento contínuo da FT com base na missão, visão e valores da OM visa estabelecer um processo de aperfeiçoamento da gestão de pessoal em toda a organização, tendo como principal IE a otimização dos recursos humanos com foco na TMFT, priorizando ações para a correta adequação da sua FT às demandas organizacionais.

5.2 TMFT X EFETIVO DO HCM: UMA VISÃO ALÉM DO CARGO

A TMFT do HCM contempla, de uma forma geral, os cargos e as incumbências necessárias ao cumprimento de sua missão. Em 2015, com base na TL vigente, o trabalho de confecção foi iniciado com uma pesquisa sobre os principais documentos da OM (Regulamento, RI e PEO) que serviram como base para o mapeamento dos processos realizados pelo GEPROPES naquele mesmo ano. A partir desse mapeamento, foi possível identificar a estrutura de pessoal necessária à realização das tarefas inerentes aos processos finalísticos e de apoio da OM.

Quando comparada a TL até então existente, a proposta de TFT apresentou uma necessidade de acréscimo no efetivo do HCM. Após um ajuste realizado pela DPM, demandado pelos limites de determinação de pessoal impostos à MB, os trabalhos foram concluídos com a confecção de uma TMFT que apresentava uma redução de 25,47% em comparação à TFT proposta inicialmente (Tabela 1).

Tabela 1 – Relatório TL x TFT x TMFT com percentual de redução

OM	DESCRIÇÃO	OFI	PC	OF RM2	PC RM2	OF TTC	PC TTC	TOTAL	REDUÇÃO
HCM	TL	49	93	0	0	0	0	142	---
HCM	Efetivo	30	120	23	29	10	14	226	---
HCM	TFT Proposta	102	216	0	0	0	0	318	---
HCM	TMFT GEPROPES	42	130	23	40	2	0	237	25,47%

Fonte: SisPes (2017).

²¹ O PDS PESSOAL 2040 é um documento confeccionado pela DGPM que apresenta a junção das atividades realizadas nos níveis operacional e tático do Setor de Pessoal. Alinhado ao Programa Estratégico da Marinha “Pessoal – Nosso Maior Patrimônio”, serve como referência para a elaboração dos PEO das OM subordinadas do setor.

Com a introdução do conceito de FT, o planejamento de pessoal passou a delinear, com mais clareza, os aspectos qualitativos mínimos que os ocupantes dos elementos organizacionais deveriam possuir para a plena realização das tarefas, em detrimento da quantidade de pessoal necessária (aspectos quantitativos). Com o foco voltado para as competências das pessoas, o comportamento desejável para cada Número de Elemento Organizacional (NEO)²² fica mais evidenciado na TMFT, facilitando o trabalho de identificação das lacunas de desempenho existentes no HCM, quando comparadas às competências organizacionais.

Apesar de atender as suas necessidades de pessoal, a TMFT do HCM padece, ao longo dos últimos cinco anos, de um problema cuja solução encontra-se presente na frase que resume o objetivo do PROPES: “a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo” (Brasil, 2014, p. 2). A OM não possui autonomia administrativa nos seus processos de movimentação, reportando suas carências à DSM, que, por sua vez, demanda as lacunas de pessoal à DPM, a fim de atender aos pedidos de recompletamento de TMFT das OM do SDP Saúde.

Desde 2019, tem sido observada uma redução do efetivo do HCM, acompanhada de um ajuste no quantitativo de cargos e incumbências previstos na TMFT, conforme demonstrado na Tabela 2. Essa diminuição gradual, proveniente do trabalho de readequação da FT da MB, resultou na necessidade de mudanças nos processos organizacionais de todos os setores, agregando-se cargos e incumbências com tarefas similares, principalmente no Departamento de Saúde, com o objetivo de racionalizar o material humano existente.

Tabela 2 – Relação TMFT X EFETIVO de militares do HCM (2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
TMFT	216	216	214	212	211
EFETIVO	256	218	213	205	201

Fonte: Elaboração do autor.

Embora o quantitativo de militares seja um fator importante para a consecução das atividades presentes na rotina do HCM, o déficit de praças da área administrativa, principalmente das especialidades Técnico em Administração (AD) e Administração

²² Um NEO é caracterizado por uma sequência numérica padronizada atribuída a cada elemento organizacional existente na OM, identificando um cargo, função ou incumbência dentro da estrutura de uma TMFT.

Hospitalar (AH), ocasiona um desvio de função de praças da área da saúde, com especial atenção às especialidades Técnico em Enfermagem (EF), em Patologia Clínica (PC) e em Radiologia Médica (RM), cuja oferta de pessoal é maior, no âmbito do SDP Saúde, comparada às demais especialidades. Ressalta-se que a maioria das incumbências das especialidades AD e AH previstas na TMFT figuram no DA, nas Divisões de Pessoal e de Intendência. Esse desequilíbrio qualitativo na TMFT, apresentado na Tabela 3, tende a ocasionar uma perda de eficiência no desempenho dos militares, haja vista que nem o requisito básico é preenchido (especialidade).

Tabela 3 – Relação TMFT X EFETIVO de Praças do HCM em 2024

TMFT X EFETIVO HCM – PRAÇAS				
ESPECIALIDADE	TMFT	EFETIVO	TTC	TOTAL
AD	13	1	0	1
AH	10	0	0	0
EF	33	41	2	43
PC	14	15	0	15
RM	5	10	1	11

Fonte: Elaboração do autor.

Diante da criticidade do cenário apresentado, a GPC pode atuar como uma ferramenta de melhoria do desempenho dos militares do HCM, principalmente aqueles que exercem funções incompatíveis com a sua formação profissional no DA, uma vez que proporciona uma visão além do que o cargo exige aos seus ocupantes. Com as competências situadas em um nível acima dos requisitos do cargo, é possível descrever as capacidades (CHA) necessárias não somente para a correta execução das tarefas, mas também para o atingimento de um grau de eficiência por meio da descrição dos comportamentos desejáveis.

Contudo, no entendimento de Leme (2011), há um grande equívoco quando se relaciona o conceito de CHA somente ao desempenho. Não importa o quanto uma pessoa possui em termos de competências. O importante é o quanto ela está disposta a entregar para que os resultados sejam alcançados. Diante de uma lacuna de desempenho ocasionada pela falta de uma competência técnica, o primeiro movimento seria dado no sentido de capacitar o militar. Mas se o baixo desempenho estiver relacionado à desmotivação do servidor, por entender que aquela função não condiz com as suas competências, o investimento voltado para o seu treinamento não trará o retorno esperado.

5.3 GPC NO HCM: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A implantação de um modelo de GPC em qualquer tipo de organização não é uma tarefa fácil. Na MB, com o trabalho realizado no PROSUB, que culminou na adequação dos processos de aprendizagem e na implementação das TMFT, muitos foram os desafios. Em Fleury e Fleury (2004), a mudança de um modelo tradicional de gestão de pessoas para um voltado para o desenvolvimento de competências trouxe avanços à empresa estudada, mas também algumas dificuldades, principalmente a de associar as competências individuais com as organizacionais e a retenção dos talentos desenvolvidos no modelo de GPC.

No planejamento do trabalho, para Pantoja (2015), a definição do nível de análise do mapeamento das competências é um ponto importante para o sucesso da implantação da GPC. Levando-se em consideração a efetividade da aplicação dos resultados, a organização deverá decidir se o mapeamento das competências será voltado para os cargos e funções ou para os processos, adaptando as metodologias existentes ao seu contexto e a sua cultura organizacional.

Em relação aos desafios impostos a efetiva implantação de um modelo de gestão por competências no HCM, alguns aspectos devem ser considerados:

1 – Dentro da estrutura do seu PEO, não há uma descrição das competências organizacionais necessárias ao alcance dos seus objetivos estratégicos. Também não há um alinhamento com o OBSET 1 do PDS PESSOAL 2040, descrito no Anexo B, que prevê a incorporação da gestão por competências na administração dos recursos humanos na MB. Igualmente, o Plano de Melhoria de Gestão (PMGes) vigente no HCM não contempla, como um dos seus objetivos, a implantação de um modelo de GPC na sua estrutura. De acordo com Pantoja (2015), uma vez estabelecida a estratégia, é necessário identificar as competências vistas como essenciais à consecução da missão para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

2 – No processo de captação de pessoal, no momento do embarque, não há um levantamento formal das características profissionais do militar, como formação extra-MB, especializações, experiência e aspirações na carreira. Essas informações acabam por serem coletadas informalmente, não compondo nenhum tipo de arquivo ou banco de dados. O levantamento dessas informações serviria como base para um futuro trabalho de mapeamento das competências individuais requeridas pela OM. Fleury e Fleury (2004, p. 47) afirmam que “o desenvolvimento das competências

organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto.”

3 – Os cargos, funções e incumbências do HCM não possuem uma descrição formal de suas tarefas, limitando-se aos requisitos impostos aos seus ocupantes (posto/graduação, especialidade, formação e aperfeiçoamento exigidos etc) previstos na sua TMFT. Leme (2011) salienta a importância da identificação das atribuições que o servidor deva realizar no exercício de uma função para o correto funcionamento de um modelo de gestão por competências. Essa descrição servirá como base para a especificação do CHA que formará as competências técnicas e comportamentais.

4 – Considerando o atual RI, o HCM possui 63 macroprocessos organizados sob a forma de Árvores de Processos (AP)²³. Todavia, 37 AP necessitam de atenção, pois se encontram desatualizadas ou em desacordo com o RI. Uma AP corretamente delineada e atualizada é fundamental para o entendimento da estrutura geral das atividades da organização e como elas relacionam-se entre si, fornecendo uma visão global dos processos.

5 – Em todo processo de mudança de gestão, o papel da liderança é fundamental para o alcance dos resultados desejados. A comunicação sobre os benefícios advindos da implantação de um modelo de GPC precisa ser clara e efetiva para que as expectativas das pessoas possam estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Os estudos de Chaves *et al.* (2017) concluíram que o sucesso de uma organização depende do quão estratégica é a sua gestão de pessoas, com base em uma aproximação das lideranças junto aos seus quadros funcionais, para que as ações necessárias à mudança contribuam para o alcance de resultados institucionais e pessoais positivos.

No HCM, com sua missão singular, os desafios são grandes. Mas, na mesma proporção, há as oportunidades. A OM atualizou, em 2022, o seu Regulamento e o seu RI, implementando modificações na sua estrutura organizacional com o objetivo de maximizar os seus processos, agregando tarefas similares em setores com a mesma atividade-fim. O seu PEO encontra-se atualizado e em constante revisão acerca dos objetivos estratégicos. Todos os seus processos encontram-se mapeados e organizados sob a forma de AP. Os principais riscos organizacionais da OM

²³ Uma AP é a representação hierárquica das atividades desempenhadas em determinado setor. Nela, os processos são organizados em níveis, com os mais amplos (macroprocessos) divididos em suas derivações: processos, subprocessos, etapas e atividades.

encontram-se definidos e gerenciados por meio de um mapa. Além disso, o HCM possui um Centro de Estudos vinculado, como órgão de *staff*, à Direção. Este setor possui uma estrutura com potencial para o planejamento e execução de um programa voltado para o desenvolvimento das competências requeridas pela OM nos seus militares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de mapeamento de processos do HCM, realizado pelo GEPROPES em 2015, resultou na confecção de uma MC que relacionou os cargos, funções e incumbências expressos na TMFT e as competências por eles requeridos, em termo de cursos, experiências profissionais anteriores e requisitos. Entretanto, o trabalho ficou limitado ao conhecimento e as habilidades necessárias para a execução das tarefas, ignorando o perfil comportamental exigido ao militar. Não houve, também, a identificação das competências vistas como essenciais ao HCM para a consecução de seus objetivos estratégicos.

Vista como um ponto crítico para o início de um processo de implantação da GPC, a sensibilização precisa ser trabalhada em todos os níveis da OM. Os militares devem estar convencidos de que o esforço empreendido na mudança da gestão resultará em benefícios para todos. A missão do HCM não só deve ser conhecida como também ser compreendida por todos os militares, em todos os níveis. O conhecimento dos resultados desejados pela organização facilita a compreensão do grau de expectativa de desempenho. O PEO do HCM deve contemplar as AE necessárias à implantação da GPC, uma vez que o mesmo possui uma relação direta com a fase inicial do processo, no tocante à formulação das estratégias organizacionais.

Identificadas as competências que o HCM deve possuir para o cumprimento de sua missão, com uma correta descrição dos cargos e incumbências presentes na sua TMFT, o trabalho volta-se para o mapeamento das competências existentes na OM e que cada militar necessita ter para que o seu desempenho possa ser maximizado, em termos de eficiência. Nesse mapeamento, devem ser observados, além das competências técnicas exigidas pelo cargo ou incumbência, os comportamentos desejados que o HCM espera que os seus militares tenham em relação ao seu trabalho, com base em seus valores organizacionais.

Tendo em vista o cenário de pessoal apresentado no trabalho, com o crescente aumento no déficit de pessoal das especialidades AD e AH, identificar as competências comportamentais demandadas por cada cargo, função ou incumbência é tão importante quanto descrever as competências técnicas necessárias ao militar que irá exercê-la. Uma visão além do cargo, pois a realização de tarefas incompatíveis com a sua formação profissional requer do militar muito mais do que um esforço de capacitação na área, exigindo um comportamento diferenciado e um grau de responsabilidade maior.

À medida que o militar compreende como as tarefas inerentes ao seu cargo ou incumbência devem ser realizadas para que o seu desempenho seja maximizado, com atuação direta na redução entre o que HCM almeja, em termos de performance, e que os militares podem ofertar, em termos de competências, há um aumento na eficiência individual e da organização como um todo. Essa identificação do *gap* de desempenho existente na OM proporcionará condições mais favoráveis à construção de um modelo de desenvolvimento voltado para as competências dos militares, em substituição ao atual modelo de capacitação utilizado, voltado somente para o perfil profissional exigido pelo cargo ou incumbência.

O HCM precisa adequar as suas estratégias aos novos desafios apresentados, oriundos de uma gestão de pessoal cada vez mais complexa e dinâmica em face da redução gradual da sua FT e das mudanças nas relações de trabalho, com políticas e práticas voltadas para a valorização do potencial de desenvolvimento das competências existentes na OM, com o objetivo de minimizar os problemas de desempenho ocasionados pelos desvios de função.

Na GPC, a visão do cargo é ampliada e conduzida para além das suas fronteiras, mobilizando todos os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos organizacionais. Um esforço em todos os níveis da organização, visando o alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais, fomentando suas estratégias e desenvolvendo as capacidades demandadas pelas lacunas de desempenho que surgirem ao longo do processo de construção do modelo.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2019/decreto-9991-28-agosto-2019-789036-norma-pe.html>. Acesso em: 16 jun. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1001: Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais do Corpo de Praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria de Ensino da Marinha, 2007.

BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1003: Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria de Ensino da Marinha, 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. **DEnsM-1008: Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria de Ensino da Marinha, 2021a.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Circular nº 3/2014: Gestão do Pessoal da Marinha**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2014.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria nº 311/2022**. Aprova o Regulamento do Hospital Central da Marinha. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria de Saúde da Marinha, 2022.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Direção Setorial de Pessoal 2040**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2021b.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Portaria nº 431/2009**. Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM). Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2009.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-dedefesa-nacional-lbdn-1. Acesso em: 5 de jun. 2024.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D; e VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CARVALHO, I. M. V.; LICKFELD, L. V. C. **Gestão de pessoas por competências: como operacionalizar na prática esse modelo**. São Paulo: Actual, 2023.

CHAVES, L. A.; SOARES, R. F.; MUNIZ, R. M.; BRITO, M. J. M. **Gestão por competências: a liderança como ação estratégica na organização**. Revista Gestão & Saúde, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 1006–1028, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/484>. Acesso em: 7 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. **Modelo de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. Análise – Revista de Administração da PUCRS, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 103-122, 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676>. Acesso em: 14 jul. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37321>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. **Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>. Acesso em: 13 jul. 2024.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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

MENDONÇA, L. de S. F. de; AGUIAR, N. M. C. B.; DOPCKE, R. N. **Sistema de Ensino Naval: uma experiência na prática do ensino por competências**. Revista Meta: Avaliação, [S. l.], v. 10, n. 30, p. 638-660, 2018. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1728>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. **Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 68, n. 4, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i4.1546. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546>. Acesso em: 11 jun. 2024.

OSÓRIO, Karen Kellen Silva dos Santos. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2015.

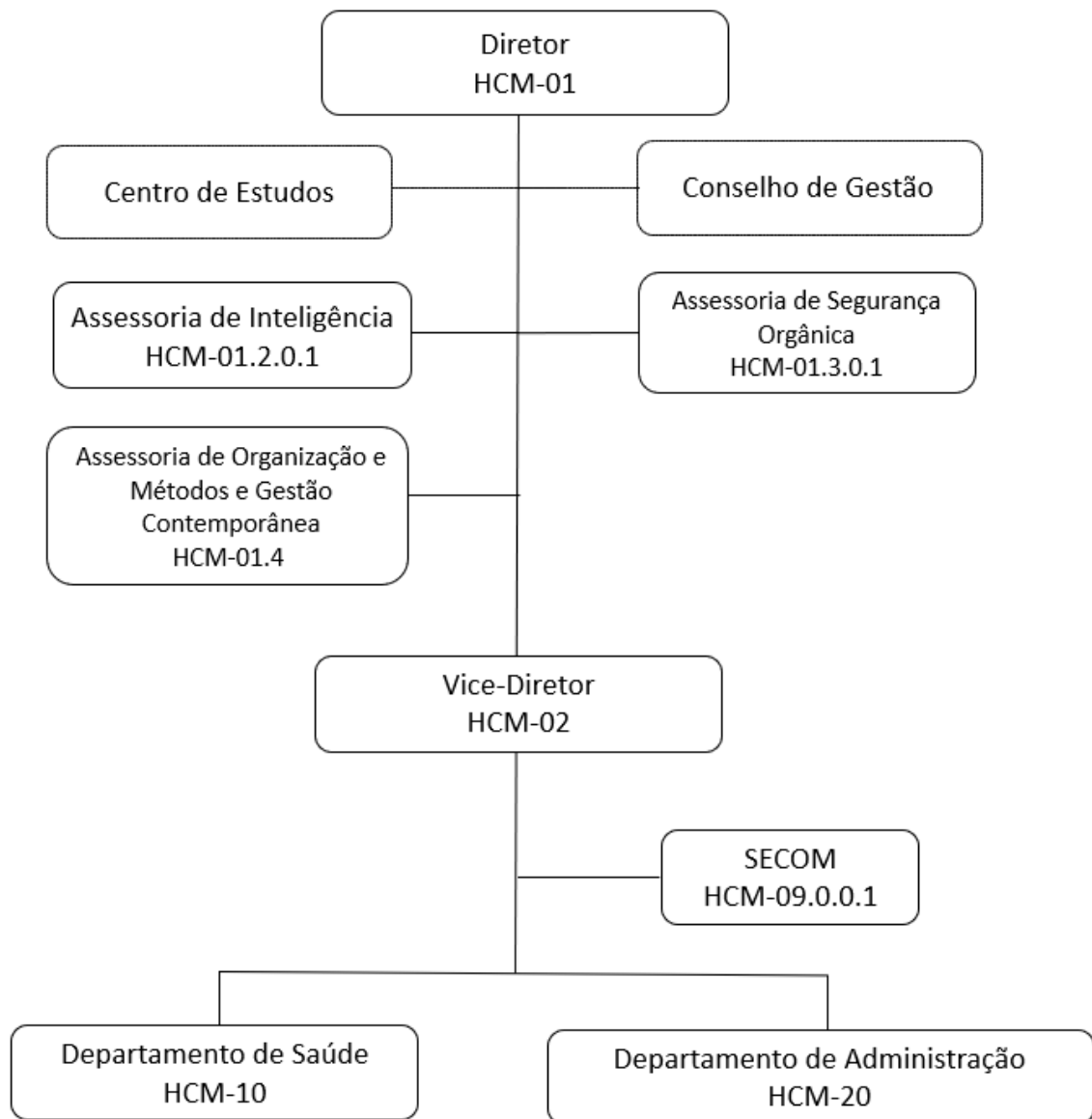
ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, A. B. da; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA FILHO, Oscar Moreira da. **A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro**. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - EGN – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2012.

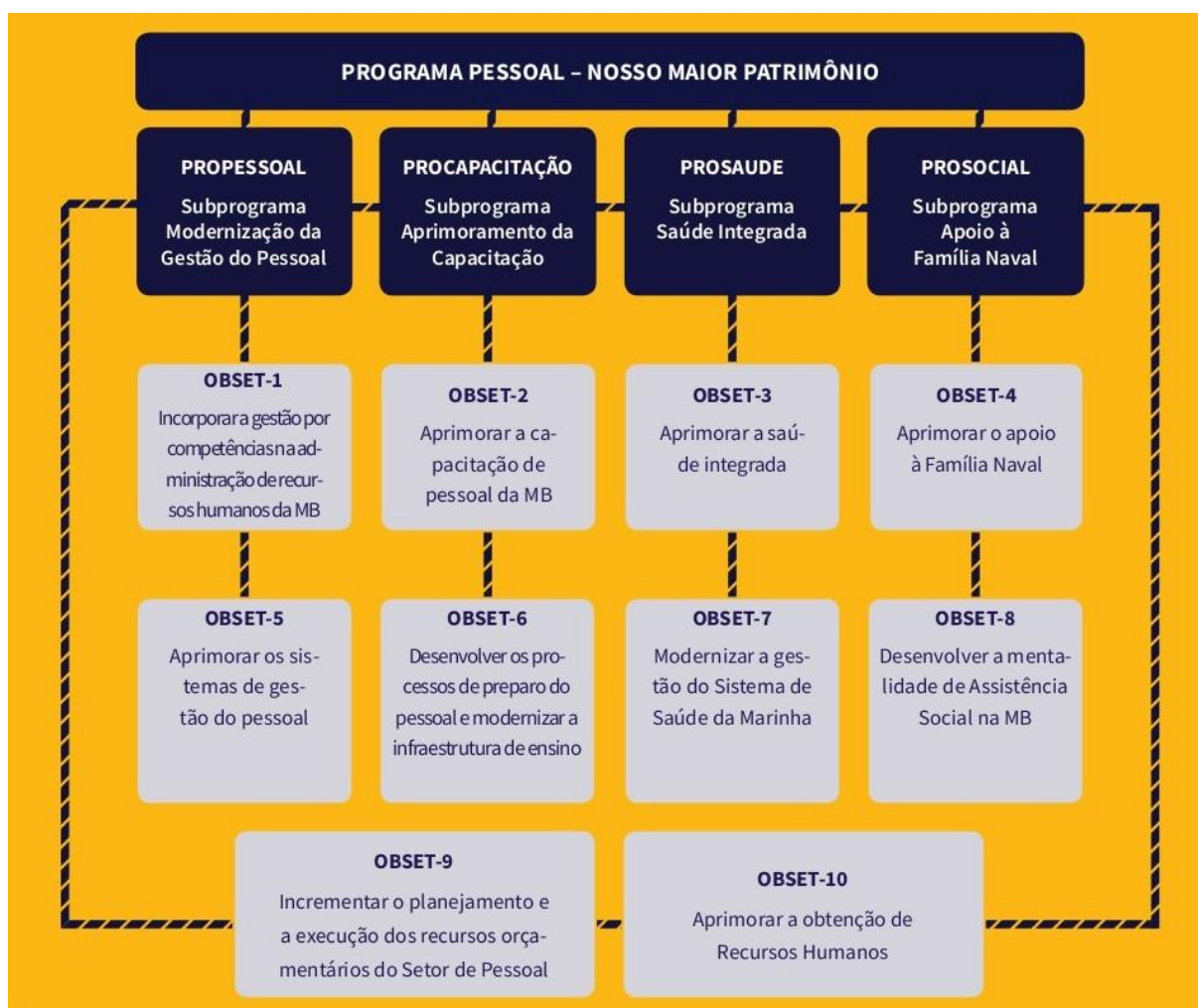
TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – Organograma do HCM

Fonte: Brasil, 2022.

ANEXO B – Subprogramas do Setor do Pessoal e os Objetivos Setoriais



Fonte: Brasil, 2021b.