

ção, seja no mercado interno, seja comparando sua posição com a de outros países. Nessa análise deverão ser considerados: a escolha da ferramenta de gestão organizacional mais adequada a ser implantada, assim como seu referido custo, o tempo necessário para a implementação da mudança, a necessidade de treinamento de pessoal, a documentação necessária, os impactos comportamentais, e a criação de indicadores para comparar o que foi planejado com o que está sendo alcançado.

Ao finalizar sua apresentação, o Professor Filardi lançou três frases desafiadoras sobre a Gestão da Mudança e o seu processo:

“um jogo finito é jogado com o propósito de ganhar; um jogo infinito, que é o jogo da instituição, de se manter viva e saudável, é jogado com o propósito de continuar no jogo”;

“se a velocidade de mudança do seu negócio é inferior à velocidade de mudança do seu mercado, a sua falência é uma questão de tempo”; e

“tecnologia entrega apenas promessas, pessoas e processos é que entregam resultados”.



Professor Fernando Filardi durante a apresentação



Professor Fernando Filardi recebe certificado de participação das mãos da CT (T) Patricia Araujo

Jornada de Psicologia

PROJETO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA FORÇA DE SUBMARINOS: POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS

Capitão-de-Fragata (T) Theila Courty Moreira
MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal Fluminense
Graduada em Pedagogia pela Universidade Santa Úrsula
Encarregada do Projeto-Piloto de Gestão por Competências no Comando da Força de Submarinos

Capitão-de-Corveta (T) Patricia Pontes Bezerra Teixeira
Mestre em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
Encarregada da Divisão de Mapeamento de Competências, da Diretoria de Ensino da Marinha

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL (MB) E OS DESAFIOS PARA O SISTEMA DE ENSINO NAVAL (SEN)

Por: CF(T) Theila

As mudanças nos processos de trabalho surgidas no século XX foram emanadas, entre outros aspectos, pela evolução tecnológica, informatização, globalização, automatização de processos com redução de postos de trabalho e novos mercados. Essas mudanças levaram a uma evolução na atuação do trabalhador, influenciando e modificando as práticas na gestão de pessoas, por meio da valorização de competências necessárias ao bom desempenho do indivíduo no seu campo de trabalho.

Essas mutações ocorridas no mundo do trabalho exigiram, segundo Zarifian (2001), uma profunda reavaliação de conceitos e estruturas, desafiando o trabalhador a novos atributos no exercício de seu papel. Esses atributos podem ser caracterizados pela capacidade do trabalhador de:

- **Lidar com imprevistos:** buscar solução para situações desconhecidas ou nunca vivenciadas;
- **Possuir uma inteligência prática:** utilizar seu saber para resolver as mais diferentes situações-



Da esquerda para a direita: CF (T) Theila, CC (T) Patricia Pontes e CC (T) Agostinho

problema com que se depara; e

- **Possuir uma inteligência emocional:** ter condições de lidar com as emoções, independentemente das situações, desenvolvendo uma rede de relações e vínculos com as pessoas com quem trabalha.

Os atributos característicos do trabalhador, no contexto apresentado, remetem ao conceito de competências apresentado por Fleury (2000), onde “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades”.

Outro conceito de competências, também relacionado ao contexto, é o apresentado no Decreto nº 5.707/2006, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), onde competência é “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”.

Os conceitos apresentados possuem o mesmo foco, destacando-se assim os pilares da competência conhecidos como Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA):

CONHECIMENTO (saber) – é o que é apreendido nas escolas. Rabaglio (2008) refere-se a conhecimento como um conjunto de requisitos para o exercício de um cargo: formação acadêmica, conhecimentos técnicos e especialidades.

HABILIDADE (saber fazer) – é o conhecimento mobilizado pelo indivíduo em uma prática.

ATITUDE (querer fazer) – é o que leva o indivíduo a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento. Está relacionado aos valores, motivação e relacionamento.

Para que haja competência faz-se necessária a sinergia desses três pilares.

A partir do reconhecimento e valorização da competência como fator determinante ao bom desempenho profissional, as organizações buscaram empregar um modelo de gestão que abordasse o seu emprego - a gestão de pessoas por competências (GPC).

Trata-se de um modelo de gestão estratégica caracterizada por um conjunto de ferramentas, que reunidas formam uma metodologia de orientação e apoio à gestão de pessoas, pois possibilita a determinação prévia das competências que devem ser desenvolvidas, visando o atendimento das necessidades da organização. Possibilita, ainda, aprimorar a gestão da capacitação para garantir, qualitativamente, o atendimento das necessidades de pessoal.

Este modelo de gestão não dispensa, necessariamente, o modelo já adotado pela organização, mas sim agrega valor a um processo já existente,

tornando-o melhor, à medida que no lugar de reagir, adota-se uma estratégia pró-ativa, antecipando-se as soluções.

Neste sentido, a gestão de pessoas por competências visa o desenvolvimento do indivíduo sob a perspectiva não só de questões técnicas, relacionadas ao trabalho, mas de habilidades e posturas para exercer uma determinada função.

As principais diretrizes para o desenvolvimento da metodologia para uma gestão de pessoas por competências são:

- **Mapear e definir as competências necessárias de um cargo ou função** - trabalho que envolve a alta administração e pessoas-chave da organização;

- **Verificar as competências evidenciadas no ocupante de um cargo ou função e identificar as lacunas com base nas competências mapeadas** - nesta fase inicia-se a avaliação de desempenho por competências;

- **Elaborar programas de capacitação e desenvolvimento** - por meio de projetos estratégicos; e

- **Definir estratégias para gerir o pessoal** - por meio das competências necessárias para a ocupação de cargos ou funções.

A Gestão de Pessoas por Competências na MB

A Marinha do Brasil por ser uma organização secular e sólida, possui sua estrutura administrativa muito bem definida, por meio de práticas de gestão consolidadas. As mudanças decorrentes da gestão focada na gestão de pessoas por competências não causará impactos substanciais na sua estrutura. Ela permitirá, de modo mais sistematizado, a identificação e valorização das potencialidades do militar, por meio de seleção, movimentação, capacitação e desenvolvimento ao longo da carreira, proporcionando melhores resultados para a organização, baseada na identificação e desenvolvimento de competências de seus integrantes.

Ao analisar documentos normativos da MB percebe-se que os princípios da GPC estão em consonância com as estratégias organizacionais, e com as diretrizes para a capacitação e valorização das pessoas que integram a organização.

O processo de desenvolvimento de pessoas por competências na MB deve partir de uma abordagem, na qual há o recebimento de um militar com uma dada competência considerada como requisito para uma capacitação. Em seguida, o militar recebe um programa de capacitação que proporcionará novas competências, para o desempenho de um determinado cargo, função ou incumbência, passando desta forma a possuir as competências requeridas para atender as estratégias organizacionais. Após a realização do programa de capacitação e o consequente desempenho das competências adquiridas em sua atividade é possível identificar possíveis lacunas no desempenho ou na capacitação, capazes de subsidiar novos programas de capacitação ou reformulações nos programas já existentes.

A Figura 1 sintetiza a abordagem considerada no desenvolvimento do processo de gestão de pessoas por competências:

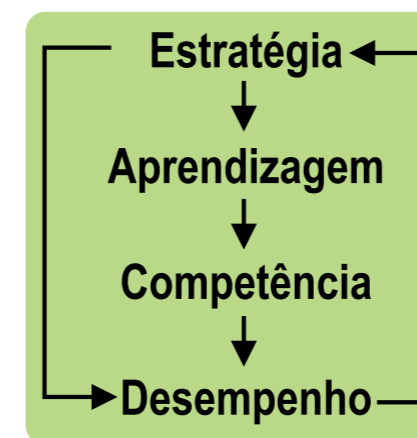


Figura 1: Abordagem de Gestão de Pessoas por Competências

Projetos na Área de Competências na MB

Os estudos na área de GPC pela MB levaram ao desenvolvimento de dois trabalhos, dos quais um deles é o Projeto Piloto de GPC, visando definir uma metodologia de mapeamento de competências e gestão do pessoal, a cargo do Comando da Força de Submarinos (ComForS); e um mapeamento das competências profissionais de 47 especiali-

dades/subespecialidades, resultando nas Diretrizes para Capacitação (DC), visando orientar o processo de formação do pessoal por competências, a cargo da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM).

Projeto Piloto de Gestão de Pessoas por Competências

Com base em estudos internos foi definida a criação do Projeto Piloto, no âmbito da ComForS, para definir a metodologia de implantação do modelo de GPC a ser empregado na MB, sendo aplicado especificamente nos submarinos Classe Tupi e Tikuna, pelo fato de possuírem descrição das tarefas inerentes aos cargos, funções e incumbências bem definidas, estabelecidas em diversos documentos normativos. Cabe ressaltar, que a escolha do Projeto Piloto no âmbito do ComForS está associada, também, ao desenvolvimento de experiência na metodologia da GPC para implantação, por ocasião da incorporação do Submarino Brasileiro (S-BR) e do Submarino Brasileiro de Propulsão Nuclear (S-NBR).

Para a consecução do Projeto Piloto foi estabelecida a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM), como elemento gerencial do Projeto, por ser a Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) na área de gestão de pessoas; o ComForS, como elemento operacional, por ser a OMOT na área de submarinos; e a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), como elemento de supervisão.

Em função da MB ter especificidades atreladas a sua missão constitucional e respeitando sua cultura e valores organizacionais, o Projeto Piloto buscou reduzir o senso acadêmico dessa ferramenta de gerenciamento ao contexto da organização. Desta forma, houve a adequação de alguns conceitos à realidade da MB, visando a sua integração, de forma harmônica, às práticas e sistemas vigentes. Neste sentido, a GPC não substituirá os processos dos sistemas gerenciais da MB, mas permitirá refiná-los, alinhando-os e aumentando sua eficiência e eficácia¹.

¹ Os conceitos de eficiência e eficácia apresentados referem-se ao exposto em Chiavenato (2004): Eficácia: a gestão bem-sucedida focaliza recursos sobre as atividades que dão resultado. Eficiência: a gestão bem-sucedida busca os melhores meios para fazer as coisas e constantemente se orgulha disso.

A MB já dispõe de sistemas e processos de gestão de pessoal definidos quanto às competências requeridas para o desempenho de cargos e funções. Entretanto, visando permitir maior amplitude e precisão desse gerenciamento, a MB optou pela utilização da GPC, seguindo a experiência observada na Marinha Nacional da França (MNF), em decorrência do Plano de Cooperação firmado entre a MB e a MNF, bem como, por ser o modelo adotado para emprego no âmbito do governo brasileiro, conforme regulamentado no Decreto nº 5707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Embora a MB não esteja submetida a esta política, suas diretrizes podem servir de referência.

Desenvolvimento do Projeto Piloto

O Projeto Piloto está detalhado em três níveis de trabalho:

1º nível - consiste no mapeamento das competências dos cargos e funções previstos nos submarinos e sua inserção numa matriz de competências capaz de concentrar os requisitos necessários para a ocupação de um cargo ou função;

2º nível - consiste na identificação das lacunas de competências, por meio de um processo de avaliação de desempenho; e

3º nível - consiste no estabelecimento de um percurso de capacitação e desenvolvimento capaz de alimentar um banco de talentos.

O projeto encontra-se no desenvolvimento do 1º nível para o mapeamento de competências cujo objetivo é analisar as tarefas exercidas pelos militares, a fim de desenvolver um inventário de competências requeridas para exercer cada cargo, função ou incumbência.

Dessa forma, o processo de mapeamento permitirá avaliar criticamente o desempenho dos militares, identificando suas necessidades de aperfeiço-

amento profissional e reformulando os modelos de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Nessa avaliação serão identificados os cursos e/ou requisitos que proporcionam a aquisição das competências requeridas. Tais cursos serão encontrados no SEN e/ou em eventos de capacitação extra MB.

As lacunas de capacitação que porventura sejam identificadas na fase de mapeamento das competências, serão apresentadas como forma subsidiar o Centro de Instrução responsável pela formação de determinada área técnica que, por sua vez, procurará suprir tal lacuna com a criação ou reformulação de curso que atenda à necessidade, ou ainda, no local de trabalho, com treinamentos mais pontuais, como *coaching* e *on job*.

DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO (DC) DESCRIÇÃO DO MAPEAMENTO

Por: CC(T) Patrícia Pontes

A incorporação dos conceitos de competência no âmbito da estrutura organizacional da MB resultou, entre outros aspectos, em orientações para a realização de estudos vinculados à capacitação de seu pessoal, atribuição do SEN². Fruto destas análises e em consonância com as orientações setoriais, a DEEnsM buscou atualizar a publicação denominada Relações de Tarefas Técnico-Profissionais (RTTP), cuja finalidade consiste em ser o principal referencial para os currículos e para o Estágio Inicial.³

Uma análise preliminar das RTTP realizada pela equipe de pedagogos da DEEnsM, apoiada por psicólogos do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM), permitiu inferir que o processo de revisão, com foco nas competências, deveria buscar um novo formato de descrição das atividades profissionais. A atual RTTP retrata os conhecimentos e, em alguns casos, habilidades para o desempenho profissional, faltando acrescentar as atitudes específicas para cada profissão integrando, assim,

os pilares das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Considerando que a RTTP consolida as profissões do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) tendo, portanto, uma amplitude e diversidade de áreas profissionais muito extensas, foi elaborado um cronograma de trabalho cujo objetivo inicial foi mapear as competências profissionais apenas para o CPA. Esta opção foi estratégica na medida em que atingirá os profissionais das especialidades críticas do CPA.⁴

A equipe que coordenou o trabalho de mapeamento de competências delineou premissas para a execução do processo, resultado em grande parte da escolha de um mapa conceitual específico⁵ e do diagnóstico das áreas profissionais a serem mapeadas. A primeira das premissas parte do exposto por Zarifian (2001, p. 66), citando Medef (1998):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível.

Tendo em vista que a competência só se revela nas ações, fez-se necessário “captá-la” o mais próximo possível das situações concretas do trabalho. Assim sendo, a primeira premissa gerou a necessidade de ouvir os profissionais que estão a bordo dos meios operativos⁶.

A oportunidade de levantar dados por meio dos próprios profissionais executores foi considerada muito profícua, mas por outro lado poderia gerar uma visão unilateral das competências. Considerando, ainda, que no caso específico da Marinha, o processo de formação dos profissionais é interno, formando as competências essenciais que se-

rão desenvolvidas continuamente no ambiente de trabalho, foi necessário incluir outros participantes.

A segunda premissa considerou a participação dos Centros de Instrução e das Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT). Esses dois elementos organizacionais foram fundamentais para a análise que se propunha.

A terceira e última premissa traduziu-se na participação direta dos setores operativos para validação final do mapeamento. A busca por um descritivo que retratasse as demandas do ambiente de trabalho em nível de excelência não seria possível sem o foco nos resultados, tão própria dos chefes e supervisores das áreas profissionais pesquisadas.

Dessa maneira, as três premissas: participação dos executores, das organizações de ensino das OMOT, e dos setores operativos impulsionaram a escolha de uma metodologia de trabalho que atendesse a tais necessidades. A partir dessas considerações, iniciaram-se os trabalhos, tendo como referência uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida durante toda a execução do estudo. Considerou-se, assim, como foi descrito por Alves-Mazzotti (1996, p.182), que:

...esse esforço de elaboração teórica é essencial, pois o quadro referencial clarifica a lógica de construção do objeto da pesquisa, orienta a definição de categorias e constructos relevantes e dá suporte às relações antecipadas nas hipóteses, além de constituir o principal instrumento para a interpretação dos resultados da pesquisa.

Outro recurso metodológico importante foi a pesquisa documental, vista “tanto como uma técnica exploratória (indicando aspectos a serem focalizados por outras técnicas), como para “checagem”

2 LEI Nº 11.279, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2006. Dispõe sobre o ensino na Marinha. Capítulo I, Art. 3º A Marinha mantém o Sistema de Ensino Naval - SEN, destinado a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos em sua organização, nos termos desta Lei.

3 A última revisão das RTTP data de 2007.

4 A expressão “especialidades críticas” é descrita em relatório sobre o novo modelo de formação, especialização e aperfeiçoamento das Praças da Marinha como as especialidades que “demandam uma capacitação técnica de excelência para formar especialistas de alta competência. Correspondem às seguintes especialidades: AM, AV, CA, CI, CN, DT, EL, ET, HN, MA, MO, OR e OS”.

5 O modelo de gestão por competências utilizado foi baseado principalmente em autores como Philippe Zarifian, Maria Odete Rabaglio, Maria Tereza Leme Fleury e Rogerio Leme.

6 Em agosto de 2012 havia cerca de 25.821 militares graduados como Sargentos do CPA. Dados fornecidos pela DPMM.

ou complementação dos dados obtidos em outras técnicas." (MAZZOTTI & GEWAANDSZNAJDER, 1998, p. 169). Foram selecionados documentos do chamado currículo escrito – Currículo do Curso, além de Listas de Verificações.

Dentro dessa proposta foram elaborados e aplicados questionários para 20 representantes das áreas profissionais, que lidos e consolidados sob a forma de relatórios⁷ foram trabalhados em grupos focais, formados por representantes das OMOT, novamente consolidados e reapresentados às OMOT e, finalmente, validados pelos setores operativos.

As quatro etapas do processo de mapeamento envolveram cerca de 882 participantes, durante um ano de trabalho, resultando em um descritivo de cada uma das 47 especialidades/subespecialidades.

A Figura 2 representa este processo.

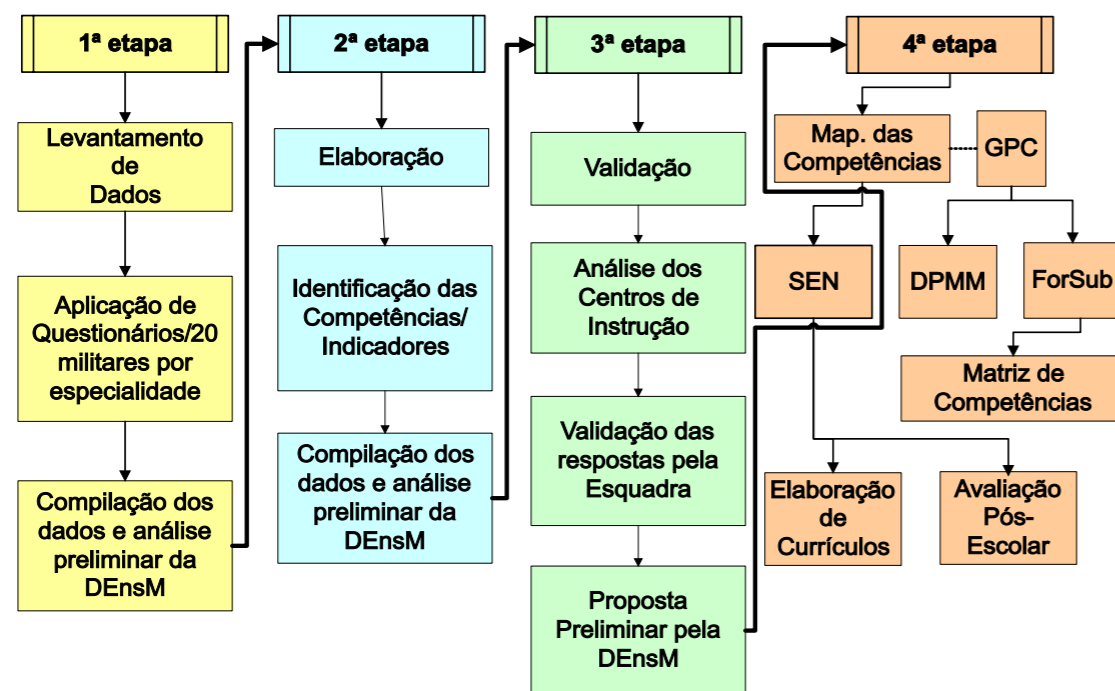


Figura 2: Processo de Mapeamento

Desafios para o Sistema de Ensino Naval

A polissemia do conceito de competências remete à diversas possibilidades didáticas, o que aumenta o cuidado na administração das informações geradas pelo mapeamento de competências. Assim sendo, este trabalho não deverá gerar somente novos dados das profissões (conhecimentos teóricos, o *savoir-faire*, as habilidades e as atitudes), em uma compilação de informações "somadas", mas, no caso específico da gestão de Ensino, objetiva fomentar um processo complexo e inovador de aprendizagem. A esse respeito Perrenoud (2000, p. 13) descreve:

..cada elemento de um referencial de competências pode, do mesmo modo, remeter a práticas antes seletivas e conservadoras ou a práticas democratizantes e renovadoras. Para saber-se de que pedagogia e de que escola se fala, é necessário ir além das abstrações. É igualmente im-

portante uma análise mais criteriosa do funcionamento das competências designadas, sobretudo para que se façam os inventários dos conhecimentos teóricos e metodológicos que elas mobilizam.

O autor acrescenta, ainda, que um trabalho pedagógico baseado em um modelo de competências consistirá primeiramente, em *relacionar cada uma delas a um conjunto delimitado de problemas e de tarefas e em seguida, em arrolar os recursos cognitivos (saberes, técnicas, savoir-faire, atitudes, competências mais específicas) mobilizados pela competência em questão* (PERRENOUD, 2000, p. 13).

Conceber e administrar situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos; estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem; observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa, são aspectos apontados por Perrenoud (2000, p. 13) como essenciais à instituição de ensino que almeja um modelo por competências.

O currículo por competências é o meio pelo qual a Pedagogia das Competências se institucionaliza na escola, e no caso específico da Marinha, nos Centros de Instrução. Desta forma há o encontro entre a formação e a demanda profissional. Ramos (2013) esclarece que:

...o fundamento do currículo por competências é a redefinição do sentido dos conteúdos de ensino, de modo a atribuir sentido prático aos saberes escolares, abandonando a preeminência dos saberes disciplinares para se centrar em competências supostamente verificáveis em situações e tarefas específicas.⁸

Em síntese, há que se fazer uma adequação pedagógica das competências mapeadas às situações que os alunos deverão ser capazes de entender, por meio de um trabalho que envolverá uma mudança na forma de ensinar:

Em vez de partir de um corpo de conteúdos disciplinares existentes, com base no qual se efetuam escolhas para cobrir os conhecimentos considerados mais importantes, a elaboração do currículo por competências parte da análise de situações concretas e da definição de competências requeridas por essas situações, recorrendo às disciplinas somente na medida das necessidades exigidas pelo desenvolvimento dessas competências. (Idem)

O desafio que se apresenta neste novo modelo de competência é, portanto, considerar a competência como unidade e ponto de convergência entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que deverá ser desenvolvida inicialmente nos Centros de Formação, mas que continuamente deverá ser ampliada ao longo de toda a carreira profissional dos militares.

Referências Bibliográficas

FLEURY, Maria Tereza Leme; Roberto Ruas, Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEME, Rogério. **Aplicação prática da gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMOS, Marise. In: **Dicionário da Educação Profissional em Saúde** <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/curcom.html>

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

⁷ Considerando-se a quantidade de respondentes envolvidos foi necessário utilizar uma estratégia facilitadora para a coleta e análise dos dados. Optou-se pelo uso de um programa de computador que permitiu otimizar o tempo do levantamento de dados, como também melhorar a qualidade das análises.

⁸ Texto retirado de <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/index.html> em 17 de junho de 2013.