

Gerenciar o pessoal militar e civil é tarefa árdua e gratificante, pois o ser humano é o material mais rico em criatividade, inovação e superação. Oferecer benefícios a todos, preparando o pessoal por meio de formação de qualidade, acompanhamento e incentivos à carreira, tem sido o grande desafio atual das Forças Armadas que deparam com um mercado de trabalho cada vez mais atrativo e compensador.

Nesse sentido, a Marinha do Brasil tem investido, inclusive, em projetos que proporcionem maiores oportunidades ao seu pessoal, desenvolvendo suas potencialidades através de cursos, conclaves, intercâmbios, programas sociais, apoio às atividades esportivas, entre outros, a fim de garantir o nível de satisfação de todos aqueles que incorporam as suas unidades de trabalho.

Finalmente, o trabalho de valorização do pessoal da MB não deve se restringir às ações mencionadas pela ORCOM2012 ou outro documento qualquer que estabeleça diretrizes gerais ou específicas para esse determinado fim. A autovalorização de cada militar ou servidor civil por meio de posturas proativas, dentro de seu próprio campo de atuação, certamente engrandecerá a Força, proporcionando um clima institucional de confiança entre superiores, subordinados e equipes de trabalho que juntos construirão um ambiente de trabalho mais saudável e promissor.

4 - Referências Bibliográficas

ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu*. 1. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix LTDA, 2002. 200 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623 p.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 301 p.

MARINHA DO BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. *ORCOM 2012*.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2012

GESTÃO POR COMPETÊNCIA DE NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO

3º Lugar

Capitão-de-Corveta (T) Mário Roberto de Souza Lima

Analista de Sistemas

Licenciado e Bacharel em Letras - português e espanhol

Chefe do Departamento de Sistemas do Centro de Guerra Eletrônica da Marinha

1 - Introdução

Avanço tecnológico, competitividade, globalização, escassez de recursos, transparência social e sustentabilidade são alguns temas que permeiam e pressionam as relações entre as organizações no mundo atual. Tais pressões demandam políticas que assegurem uma administração inovadora que, como assevera Farah Júnior, seja “capaz de mobilizar o conjunto de meios de produção (capacidade empresarial e tecnológica, capital, recursos humanos e naturais) de forma sinérgica, possibilitando às empresas crescer de forma estruturada para enfrentar os desafios futuros” (FARAH JÚNIOR, 1999, p. 33).

As organizações existem para satisfazer necessidades da sociedade. Para tanto, apoiam-se em estruturas e métodos que servem de suporte para o trabalho que é realizado nas mesmas. E no cerne dos processos de cada organização está o ser humano, capaz de garantir não só o funcionamento sistêmico da instituição, atento ao entorno desta, como também empreender esforços para sua inovação e concomitante sobrevivência a longo prazo, acompanhando as mudanças socioestruturais. O homem se estabelece, assim, como o maior patrimônio da organização. E para cuidar deste patrimônio, a gestão eficiente de pessoas se configura, obviamente, como um desafio crucial.

A Marinha do Brasil (MB) é uma organização com vasta gama de atividades¹ que contribuem para a consecução de sua destinação constitucional. Ao longo de sua existência, desenvolveu uma sólida trajetória de busca e manutenção de qualidade de serviços, procurando, com base nos aprendizados adquiridos, o constante aprimoramento no emprego de seus recursos humanos (BRASIL, 2011, p. IV). Um dos maiores desafios presentes neste esforço sempre foi a preocupação com as práticas de gestão utilizadas.

Carbone *et al* (2009, p. 13-18) enfatizam que uma empresa deve capacitar as pessoas, colocar os mais competentes nos lugares certos e preocupar-se com a passagem dos saberes. Depreende-se que as atividades de gerir pessoas e de gerir conhecimento em uma empresa são fatores interrelacionados para o sucesso da mesma. Do uso dos conceitos e das práticas advindas destas gestões resulta a exigência imperativa de profissionais que sejam competentes a exercerem atividades fundamentais para o alcance dos objetivos da instituição e para a continuidade de aplicação do conhecimento gerado. No âmbito militar, tal visão se coaduna ao que preceitua a Estratégia Nacional de Defesa (END)², ao estabelecer as diretrizes que norteiam o suporte estratégico a ser cumprido pelas Forças Armadas em prol da segurança e da manutenção da soberania nacional.

1 Atividades que podem ser constatadas no sítio eletrônico oficial da instituição. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

2 Estratégia Nacional de Defesa (END). Disponível em: <http://www.esg.br/uploads/2011/02/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf>. BRASIL. END (2008). Acesso em 21 abr. 2012.

Tendo-se assim a definição da necessidade de adequação da alocação dos profissionais, faz-se necessário discriminar quais são os objetivos organizacionais que caracterizam cada função, para que se estabeleçam quais as competências exigidas para seu cargo correspondente, o que, após a captação/alocação de pessoas com tais perfis, facilitará a formação de equipes eficazes e sinérgicas. Estes adjetivos resultam da soma de sentimentos individuais de satisfação, uma vez que o profissional sentir-se-á emocionalmente mais envolvido com seu trabalho, ao ter suas competências reconhecidas pela instituição, podendo utilizá-las no seu cotidiano e compartilhar sua energia com outros profissionais na busca dos objetivos da instituição, gerando produtos e serviços de qualidade.

É neste contexto que emerge um modelo que pode ser aplicado ao processo que catalisará a força de trabalho para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, além de ser aplicável, no contexto da psicologia organizacional, à compreensão e à análise dos seres humanos como agentes organizacionais. Eis a Gestão por Competência (GPC), modelo sobre o qual o presente artigo se debruça, à luz de seu uso na MB.

2 - Desenvolvimento

2.1 - A Psicologia Organizacional

Referindo-se a um ramo da Psicologia voltado para a atmosfera de trabalho que se forma nas organizações, a Psicologia Organizacional constitui-se em área que se apoia em dois grandes pilares de fenômenos que abarcam aspectos psicossociais, tal como nos assegura Bastos, ao deslindar respostas para alguns desafios contemporâneos da sociedade brasileira (2003, p. 139-166): a organização, considerada ferramenta social formadora de coletivos humanos, e o trabalho, caracterizado como atividade básica do ser humano que reproduz sua própria existência e a sociedade da qual faz parte.

Como se pode colher em Schein (1982, p. 10), a Psicologia Organizacional configura-se em um campo interdisciplinar de estudo voltado para criação de modelos conceituais, teorias e métodos aplicáveis à compreensão e à análise dos seres humanos como agentes organizacionais. As organizações, que se constituem em uma das bases de sustentação da sociedade contemporânea, permitem às pessoas a superação de

suas limitações individuais, propiciando o alcance de resultados e benefícios que raramente seriam obtidos de outra forma. A Psicologia Organizacional preocupa-se, pois, com a complexidade dos relacionamentos humanos, entendendo-a como desdobramento natural da própria complexidade do ser humano, que passa a englobar, além do conhecimento sobre o próprio convívio entre as pessoas, o saber técnico inerente às diferentes profissões, em uma relação interdependente. Sob o seu enfoque, para que haja sucesso na empresa, as pessoas que a compõem têm que se comprometer com o serviço e unirem esforços da melhor forma. Como? Estando satisfeitos com o seu trabalho é um dos melhores meios. Para tanto, os empregadores têm que motivar o empregado, o que não se dá, conforme muitas vezes apregoa o senso comum, simplesmente com o aumento de salários. O reconhecimento e a alocação do pessoal no local mais adequado ao seu perfil, à sua potencialidade de desempenho, mostram-se mais eficazes na busca do sucesso.

Fruto da observação do comportamento do ser humano no ambiente de trabalho e desta necessidade de aproveitamento sinérgico entre pessoas e empresas, surgiu o modelo de Gestão por Competência.

2.2 - O Modelo de Gestão por Competência

O modelo de Gestão por Competência destina-se ao levantamento das competências necessárias aos diversos cargos e funções de uma empresa e à melhoria do processo de captação e de capacitação de pessoas, em face das competências levantadas (CARBONE et al., 2009, p. 41-54).

2.2.1 - Definição e Composição

A GPC evidencia a possibilidade de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do ambiente organizacional com foco nos seus objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

O vocábulo “competência” possui diferentes acepções. Corroborando uma análise integradora, entende-se o termo como a combinação sinérgica “de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al, 2009, p. 43).

A GPC correlaciona características individuais às estratégias organizacionais. Os insumos da competência compõem uma tríade: conhecimento (memória de ideias, conceitos, fatos e experiências que interferem no raciocínio e no comportamento), habilidade (capacidade de utilizar produtivamente os conhecimentos) e atitude (aspectos psicossociais inerentes ao relacionamento das pessoas de acordo com as situações). Tendo-se os conhecimentos, habilidades e atitudes adequados, demonstrados em comportamentos e realizações, os trabalhadores contribuirão para que sejam atingidas as metas da organização, agregando valor econômico a ambos (próprios indivíduos/organização) e serão reconhecidos por suas competências, elevando também o valor social do binômio (*Ibidem*, p. 43-45).

Expandindo-se o conceito de competência, do indivíduo para o grupo, vê-se que as equipes e as organizações também manifestam competências coletivas. Assim, as competências podem ser individuais (humanas) ou organizacionais; e a qualidade dos serviços depende de ambas. As competências também podem ser classificadas em técnicas – conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada função - e comportamentais – forma como o indivíduo se relaciona com o ambiente e com os outros indivíduos, exteriorizada por emoções e valores pessoais. É oportuno salientar que uma vez diagnosticadas as competências necessárias, elas também poderão ser trabalhadas nos conteúdos educacionais dos cursos de formação e capacitação (*Ibidem*, p. 48).

Face ao exposto, com base na GPC o processo se inicia na formulação da estratégia da organização, onde se definem missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, para, então, serem pontuados os indicadores de desempenho e as metas (*Ibidem*, p. 50-51).

Conforme Carbone et al (2009, p.50-52), no enfoque da GPC a primeira fase (formulação da estratégia organizacional) é condição fundamental para se processar o posterior mapeamento de competências (quais as necessárias e, posteriormente, quais a empresa possui). Formulada a estratégia, devem decorrer: a definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos; a definição de indicadores de desempenho organizacional; e o diagnóstico das competências essenciais à organização.

Pautando-se na estratégia organizacional são estabelecidos, em cascata, os objetivos estratégicos em todos os níveis, até se chegar ao cargo - menor elemento organizacional. Estes objetivos, para serem alcançados, demandam pessoas que apresentem determinadas competências. Assim, são levantadas estas competências requeridas.

Como procedimento para se levantar as competências, geralmente são analisados os documentos que compõem o planejamento organizacional da empresa. A entrevista de pessoas, individualmente ou em grupos, que conheçam a estratégia da organização é outro procedimento para mapeamento das competências (constata-se na análise pós-entrevista que várias menções a determinada competência são forte indicativo de sua relevância). A observação do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho também contribui para o levantamento de competências, porém exige mais tempo e experiência do observador. Uma quarta técnica bastante utilizada é o questionário (*Ibidem*, p. 55-64).

Utilizando-se tais ferramentas, o mapeamento deverá ser realizado para cada unidade organizacional, verificando-se quais as competências requeridas para a realização do conjunto de tarefas inerentes ao cargo ou à unidade.

Do mapeamento de competências necessárias, pode-se passar ao levantamento das competências existentes na organização, o que dará suporte à construção de uma matriz de competências. Assim como na fase anterior, existem várias técnicas que podem ser utilizadas, como avaliações de desempenho no trabalho, avaliações de potencial, certificações internas ou externas e questionários de auto-avaliação (*Ibidem*, p.55-64). Cabe salientar que deverá ser gerada uma fonte fidedigna com estas informações - o que ensejará o uso ou a criação de um banco de dados de competências, que auxiliará um processo de identificação e alocação de talentos (*Ibidem*, p. 73). É importante observar também que, ao se colocar em evidência as competências de uma pessoa, tal ação contribuirá para o reconhecimento de seu talento e de sua dedicação em seu próprio desenvolvimento profissional, mostrando a ela e a outros que as potencialidades individuais serão aproveitadas (BRANDÃO, 2005, p. 22).

Do cruzamento das informações - “competências

requeridas” com “competências existentes” – a ser realizado utilizando a matriz de competências, resultará o mapa de lacunas de competências, que servirá de base para o planejamento de captação ou para a definição de mecanismos de desenvolvimento. Depreende-se de Carbone et al (2009, p. 51-55) que estas captação e desenvolvimento (capacitação) deverão ser executadas das seguintes formas:

a) captação: seleção das competências externas na integração organizacional, que pode ser tanto a nível individual, no recrutamento e seleção de pessoal, quanto a nível organizacional, nas alianças ou parcerias;

b) desenvolvimento: aprimoramento das competências internas, também nos dois níveis, o individual - que se pauta na aprendizagem que possibilita o desenvolvimento das competências - e o organizacional - centrado nos investimentos na pesquisa.

Na fase seguinte, dar-se-ão o acompanhamento e a avaliação, em que se seguem e apuram os resultados alcançados.

Pautando-se nestas ações, confrontando-se os resultados alcançados com os esperados, serão (re) formulados os planos operacionais de trabalho e de gestão; e serão (re)definidos os indicadores de desempenho.

Fechando-se o ciclo, tem-se a retribuição, que consiste no reconhecimento, que pode ser feito ao se premiar ou remunerar o profissional ou equipe que contribuiu para o alcance dos resultados almejados pela organização.

A Figura 1 a seguir, de Brandão e Bahry (2005, p.181), sintetiza os passos da GPC:

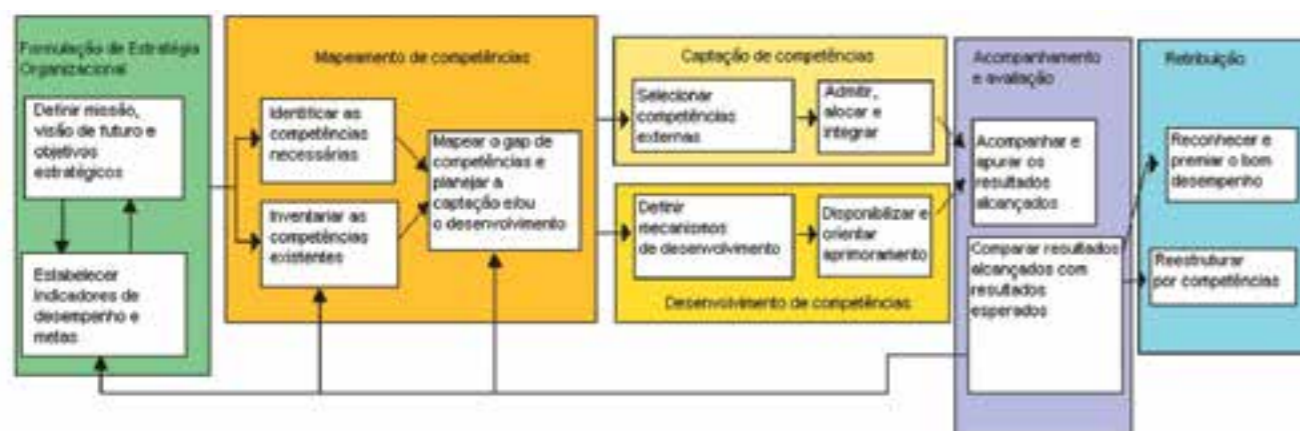


Figura 1 - Modelo de Gestão por Competência

2.3 - Aplicação do GPC na MB

Constata-se no *Manual de Gestão Administrativa* como a Administração Naval orienta a implementação de uma gestão de alta performance no âmbito da MB. A publicação apresenta um histórico de iniciativas que consolidam a evolução dos processos gerenciais da Marinha em prol da elevação de sua capacidade operativa e da melhoria da sociedade em geral, sempre em busca da excelência (BRASIL, 2011, p. IV).

O capítulo 3 do citado manual de gestão (*Ibidem*, p. 3-1) e o capítulo 6 das *Normas Gerais de Administração* (BRASIL(2), 2011, p. 6-1) referem-se a uma das mais importantes ações: a confecção do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) de cada Organização Militar (OM), alinhados ao PEO das OM superiores, contribuindo, assim, para a consolidação do planejamento estratégico geral da MB. Comparando-se ao que foi explanado anteriormente, o PEO correlaciona-se à primeira fase da GPC, formulação da estratégia organizacional - condição *sine qua non* para o posterior mapeamento de competências.

2.3.1 - Processo de captação e capacitação de pessoal na MB

O processo de captação de pessoal para a MB pode englobar diferentes formas: seleção e recrutamento, contratação, estágio etc. Entre as OM da MB, a captação é feita por intermédio de solicitações das OM aos Setores de Distribuição de Pessoal (SDP), com base, fundamentalmente, nas necessidades de preenchimento das Tabelas de Lotação (TL).

A aplicação do modelo de GPC nas OM que com-

põem a MB gerará informações mais apuradas que contribuirão para o refinamento e conseqüente elevação qualitativa do processo de captação, em suas diferentes formas, assim como para a verificação da necessidade de remanejamento interno na própria instituição, realocando as pessoas conforme a melhor adequação de suas competências, o que denota, por esta aplicação da pessoa de acordo com seu perfil e potencial, uma forma de reconhecimento e valorização da instituição em relação ao seu maior patrimônio: as pessoas.

Dentro do escopo de capacitação de pessoal, a MB estabeleceu algumas áreas-chave de conhecimento para o cumprimento de suas atribuições. E designou organizações de sua estrutura, com notória afinidade com estas áreas, para coordenarem esforços relacionados a “levantamento de”/“interação com”: instituições de ensino e cursos extra-MB, voluntariado/seleção de pessoal para cursar, coordenação administrativa/técnica dos cursandos e outras atividades relacionadas à capacitação na área de conhecimento. Estas organizações foram batizadas OMOT (Organizações Militares Orientadoras Técnicas), conforme preconizado nas *Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha* (BRASIL, 2010, p. 1-2).

As citadas normas estabelecem também o conceito de Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), cujo objetivo é detalhar as ações de capacitação por área de conhecimento, sendo elaborado pelas OMOT, a quem cabe a tarefa de consolidar as necessidades de capacitação apresentadas pelas OM proponentes (OMP) de toda Marinha (necessidades não atendidas pelo Sistema de Ensino Naval - SEN), como se vê no extrato da publicação:

PLACAPE é o documento elaborado pelas OMOT, segundo modelo próprio, que inclui a relação dos cursos e estágios extra-MB, relacionados com as áreas de conhecimento de sua responsabilidade, que poderão ser efetuados pelo pessoal da MB a fim de qualificá-los para o desempenho dos diferentes cargos, funções ou incumbências previstos em TL (...) As Organizações Militares Proponentes (OMP) têm participação nesta fase, ao identificar as qualificações necessárias ao seu pessoal, para o desempenho de seus cargos, funções e incumbências, não atendidas pelo SEN (BRASIL, 2010, p. 7-1).

Os subsídios levantados nas matrizes de competências ensejarão o enriquecimento dos planejamentos de capacitação das próprias OM. Nestes planejamentos, as OM, atuando como OMP, gerarão as tabelas a serem enviadas para as OMOT das áreas de conhecimento correspondentes aos cursos necessários, com o objetivo de que sejam confeccionados os PLACAPE. Ainda provenientes dos planejamentos de capacitação das OM, serão geradas as tabelas com os cursos/adestramentos necessários no próprio SEN (cursos expeditos, especiais etc) para a capacitação da tripulação. E também poderão surgir necessidades de cursos e treinamentos específicos não contemplados no SEN e não englobados na sistemática de OMOT, bem como outras atividades que fomentem a formação de competências nos profissionais.

2.3.2 - Avaliação de desempenho

Fechando o ciclo da GPC, tem-se a avaliação de desempenho por competências, que aponta para a necessidade de estabelecimento dos adequados indicadores de desempenho, buscando mensurar a eficiência da OM e a adequação da capacitação da tripulação. A síntese para tal demanda é simples: se há objetivos estratégicos estabelecidos e processos de trabalho mapeados (sabe-se o que fazer e aonde se quer chegar), se foram os perfis para cada cargo delineados (sabe-se quais os profissionais são necessários), se as pessoas capacitadas estão corretamente alocadas (tem-se os profissionais “certos” nos lugares “certos”), nada mais coerente do que se avaliar o desempenho para se corrigirem as discrepâncias (realimentação cíclica do processo de gestão). O próprio Plano de Metas, parte integrante do PEO, estabelecerá os indicadores de desempenho a serem utilizados.

Em todo o processo deve-se ter atenção a alguns pontos críticos, como a escassez de pessoal e os altos custos de investimento em capacitação, bem como a rotatividade de pessoal devida a requisitos de carreira.

A GPC foca-se primordialmente, conforme exposto, nas competências requeridas. A avaliação de desempenho por competências, sendo calcada em indicadores de desempenho, é voltada para a análise

dos resultados alcançados em função das competências evidenciadas em confronto com as requeridas (disponíveis na matriz de competências), constituindo-se em subsídio para a otimização da captação e da capacitação.

Sinteticamente: se a competência evidenciada está aquém da competência requerida, há uma lacuna de competência que deverá ser sanada com captação ou capacitação; se houver excesso de competências constatadas, será necessária alteração do ocupante do cargo – realocação interna ou movimentação, haja vista a provável perda de motivação e consequente comprometimento do desempenho. Deste modo, ao se avaliar a matriz de competências resultante do processo, haverá uma significativa melhoria do processo de seleção (interna ou externa).

Deve-se também não perder de vista a probabilidade de que sejam descobertos erros no levantamento das competências requeridas, para o que a citada avaliação também contribuirá como ferramenta de realimentação da sistemática.

3 - Conclusões

Na área de gestão de pessoas, o modelo de GPC estabelece condições para se mapearem as competências necessárias a cada cargo, as competências existentes e as resultantes lacunas.

A aplicação da GPC na MB pode melhorar tanto seu processo de captação quanto de capacitação de pessoal, apresentando à Administração Naval subsídios que mostrem as competências necessárias que seus profissionais devem possuir para levar a bom termo o cumprimento da missão de cada OM, em consonância aos seus PEO, alinhados ao planejamento estratégico geral da Força.

Além de ser útil internamente para a formulação do planejamento de captação de cada OM, o método pode ser utilizado para se definir as competências que servirão de subsídios para análise do Setor de Pessoal e refinar a estratégia de aquisição de pessoal proveniente da área externa. E também facilitará a decisão dos SDP para que a [re]distribuição de pessoal seja realizada conforme as competências identificadas.

Para que não haja dissonância entre o processo de captação de pessoas competentes e o processo de

capacitação, o modelo se presta não só à aplicação destas pessoas no Serviço Ativo da Marinha como também serve de balizador para o investimento em sua capacitação ao longo da carreira.

Ainda no que tange à capacitação, depreende-se que a GPC poderá nortear as atividades de planejamento e acompanhamento de competências, refinando o processo de confecção do planejamento de capacitação das OM, onde constarão os cursos e adestramentos - previstos no SEN, na sistemática de OMOT (melhorando o uso do PLACAPE) ou fora destes sistemas - além de outras atividades que foquem a formação de competências.

Fechando o ciclo da GPC, a avaliação de desempenho por competências apontará para a necessidade de estabelecimento dos adequados indicadores de desempenho, buscando mensurar a eficiência da OM e a adequação da capacitação da tripulação, ensejando reavaliações nos PEO das OM.

4 - Referências Bibliográficas

BASTOS, A. V. B. *Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?* In: YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIA, V. V. (Org.), **Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 139-166.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Brasília: Revista do Serviço Público, jun 2005.

_____. **O que é Gestão por Competências?** In: PIRES, Alexandre Kalil, et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. p. 22.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha**. Rev4. Rio de Janeiro, RJ, 2010.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa**. Brasília, DF, 2011.

_____. (2). Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. Rev4. Brasília, DF, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** - 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. **A empresa brasileira e os desafios da Globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão**. Revista FAE, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago. 1999. p. 33-40.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2013

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES DA MB SOB A ÓTICA DO ENDOMARKETING

Capitão-de-Fragata (T) Mário Roberto de Souza Lima
Analista de Sistemas

Licenciado e Bacharel em Letras - português e espanhol

Chefe do Departamento de Sistemas do Centro de Guerra Eletrônica da Marinha

1º Lugar

1 - Introdução

Vivemos a Era da Informação, em que o salto tecnológico dado pela humanidade propicia a interação de milhões de pessoas de forma instantânea ao redor do globo. Comunidades virtuais, guerra cibernética e *hacktivismo* são termos contemporâneos que constantemente frequentam as notícias do ainda jovem século XXI.

Os espantosos mais de 2,5 quintilhões de bytes de dados criados por dia no planeta¹, sobre os quais a veracidade é uma preocupação básica, nos mostra que a avalanche cibernética de informações que nos alcança diuturnamente também nos traz uma enxurrada de desinformações. Reflexão, análise, pesquisa e outras valorosas atividades humanas são necessárias para consolidarem verdadeiros conhecimentos. Indissociavelmente relacionados às pessoas que os geram e utilizam, tais conhecimentos são, no contexto das organizações, o diferencial que provê a continuidade da existência das mesmas, integrando seu Capital Intelectual.

A Marinha do Brasil (MB) está presente em todas as regiões do território nacional, além de navegar pelos mares mundo afora e representar os interesses brasileiros em outros países. Atuando em todos os ambientes - mar, terra, ar e espaço cibernético, personifica-se em profissionais que desenvolvem o

conhecimento em diversas e complexas áreas. São estes conhecimentos e pessoas que consubstanciam o Capital Intelectual que compõe e valoriza suas organizações integrantes.

Para que haja a divulgação de sua cultura organizacional e de seus valores precípuos junto aos seus integrantes, a MB utiliza uma vasta gama de canais e ferramentas de comunicação. Tal atitude se coaduna aos preceitos do Endomarketing que, como será visto, foca-se sobre os colaboradores e suas demandas, no intuito de criar um *locus* interno de satisfação que, por extensão, facilitará o cumprimento da missão e das metas da instituição.

Partindo-se, pois, dos delineamentos de Capital Intelectual e de Endomarketing, passando pela visão do leque de atividades da MB, este artigo objetiva ressaltar a importância da valorização do Capital Intelectual das Organizações da Marinha do Brasil sob a ótica do Endomarketing, comentando algumas práticas que subsidiam as posteriores conclusões.

2 - Desenvolvimento

2.1 - Como relacionar Conhecimento, Pessoas e Capital Intelectual?

A crescente velocidade das mudanças tecnológicas, que caracteriza a Era da Informação, e o au-

¹ Cálculo efetuado ao final da primeira década dos anos 2000, inserido no conceito do Big Data, disponível no sítio eletrônico da IBM: <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/>. Acesso em 02/05/2013.