

SSPM



SERVIÇO DE SELEÇÃO DO PESSOAL DA MARINHA

REVISTA
Psicologia
Em Destaque

ANO 02 | NÚMERO 02 | 2014 | ISSN 2238-1139

Apoio:



Editorial

Decorrido um ano de Direção, em fevereiro de 2013 iniciei os preparativos para a publicação da tradicional “Revista do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM)”, hoje denominada “Psicologia em Destaque” e outrora conhecida como “Jornada de Psicologia – Coletânea de Textos”. Esta publicação, cuja primeira edição remonta ao ano de 1999, tem tido como objetivo precípua promover as Jornadas de Psicologia do SSPM, realizadas desde 1996, e que têm como propósito aprimorar o desenvolvimento da equipe técnica deste Serviço de Seleção, assim como incrementar o seu relacionamento na esfera extraorganizacional.

No ano das comemorações do 62º Aniversário do SSPM, e diante do desafio e da responsabilidade de executar esse acalentado Projeto, o sentimento prevalecente é o de uma extraordinária satisfação, pela oportunidade de divulgar, no exercício da Direção, o trabalho da Tripulação desta Organização Militar (OM), e que eu tenho o prazer de compartilhar com um público que inclui o pertencente à Marinha do Brasil (MB), às demais Forças, e ao meio civil.

A presente edição apresenta, preliminarmente, o cotidiano daqueles que são os responsáveis por executar a atividade-fim da OM. Seus detalhados relatos discorrem sobre suas atividades e conquistas tendo como propósito agregar valor à capacitação dos recursos humanos da MB. Nesta oportunidade, foi incluído um texto que relata as impressões de uma 1º Tenente (T), cuja atuação foi determinante, por ocasião de uma semana muito especial vivida pelos integrantes da nossa OM, em junho de 2012, que consistiu na Visita Técnica dos Oficiais do Serviço de Psicologia da Marinha Nacional da França (MNF), em atendimento ao Plano de Cooperação entre as duas Marinhas.

Prosseguimos com a publicação do artigo histórico do ex-Diretor do SSPM, CMG(Ref) Humberto Teixeira de Aguiar, que reproduz sua palestra proferida por ocasião de um painel, como parte das comemorações dos 50 anos do SSPM. Segundo sua narrativa, uma trajetória marcada por determinantes e significativos marcos evolutivos.

Em continuação, são apresentados os artigos e textos referentes às palestras da Jornada de Psicologia/2012. Inspirados pela célebre frase do naturalista britânico Charles Darwin, “Não é o mais forte das espécies que sobrevive, nem o mais inteligente, é o que melhor se adapta à mudança”, nossa equipe elaborou então o tema da Jornada definido como, “Adaptação das Organizações às Mudanças: perspectivas na Gestão de Pessoas”.

Os palestrantes convidados dessa Jornada se dispuseram a apresentar seus conhecimentos, experiências, estudos e tra-

balhos, em função de suas formações diversificadas e nos conduziram pelos diversos aspectos que envolviam a temática proposta, quais sejam: a possibilidade de se estruturar a mudança, por meio da Gestão da Mudança; a implementação da Gestão por Competências no âmbito naval, que se configura numa significativa mudança nas práticas de gestão já consolidadas na MB; os processos que atuam sobre as causas pelas quais os indivíduos resistem às mudanças organizacionais; a abordagem do intrigante conceito de Anomia Organizacional como uma condição, por vezes necessária, num contexto de mudança organizacional; a exigência de um novo perfil do trabalhador, em função das mudanças nas relações de trabalho; e o desafio de se obter o engajamento das pessoas quando o assunto é mudança. Enfim, um Evento em que o SSPM interagiu com participantes oriundos de diversos segmentos da sociedade interessados, primordialmente, em Gestão de Pessoas.

Em sequência, destacamos um artigo proveniente do meio acadêmico. Uma contribuição generosa da psicóloga e Doutora em Psicologia Social, Reivane Zanotelli, que nos propicia reflexões acerca da Gestão da Mudança na era da Pós-Modernidade, e que se inseriu perfeitamente ao tema proposto pela Jornada de 2012.

Cabe evidenciar, ainda nesse ano, o lançamento do 1º Concurso de Artigos Técnicos do SSPM que permitiu, uma vez mais, intensificar as relações do SSPM no âmbito interno e externo à MB. A partir da proposta “Pessoal: Patrimônio das Organizações” fomos contemplados com artigos, que abordaram o tema sob os mais variados enfoques. Em 2013, por seu turno, com a temática “Conhecimento: Capital Intelectual das Organizações”, a receptividade se consubstanciou no mesmo sucesso. Portanto, é com um grande orgulho que apresentamos os artigos dos três vencedores de cada edição do Concurso.

Encerrando esta publicação, referente ao biênio 2012/2013, apresentamos um registro de alguns dos muito felizes e inesquecíveis momentos vivenciados pela Tripulação do SSPM.

Desejo a todos uma agradável leitura!



Jacqueline Halpern
Jacqueline Espindola Halpern
Capitão-de-Mar-e-Guerra (T)

Diretora

Expediente

**Diretora do Serviço de Seleção
do Pessoal da Marinha**

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T)

Jacqueline Espindola Halpern

**Vice-Diretora do Serviço de Seleção
do Pessoal da Marinha**

Capitão-de-Fragata (T)

Janaina Silvestre da Silva

Organização

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T)

Jacqueline Espindola Halpern

Revisão

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T)

Jacqueline Espindola Halpern

Primeiro-Tenente (T)

Patrícia Simon Lorenzutti

Colaboração

Capitão-de-Fragata (T)

Janaina Silvestre da Silva

Criação e Impressão

Euangellus Comunicação

www.euangellus.com.br

atendimento@euangellus.com.br

(21) 3364-4215 / 2682-5002

Os artigos publicados são de inteira
responsabilidade de seus autores e não refletem,
necessariamente, a opinião do SSPM.

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

REVISTA **Psicologia** Em Destaque



Nossa Capa:

Edifício Almirante Prado Maia,
Complexo do 1º Distrito Naval,
sede do SSPM desde 1998.

**Publicação da Marinha do Brasil, elaborada pelo Serviço de
Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM)**

Praça Barão de Ladário, s/nº

Complexo do 1º Distrito Naval

Ed. Alte Prado Maia

Centro - CEP 20091-000

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Tel.: (21) 2104-5393

www.sspm.mar.mil.br

ISSN 2238-1139

Ano 02 - Número 02 - 2014

Sumário

Vice-Diretora	4
Departamento de Psicologia do SSPM	5
Divisão de Pesquisa	6
Divisão de Planejamento e Controle	7
Divisão de Avaliação	8
Divisão de Acompanhamento	10
Impressões Sobre a Visita Técnica Realizada Pelos Oficiais da Marinha Nacional da França ao SSPM.....	12
ARTIGO HISTÓRICO	
“50 anos de Psicologia na MB” - A Trajetória do SSPM - A Estruturação	14
JORNADA DE PSICOLOGIA	
Gestão da Mudança: O Processo e Seus Desafios.....	20
Projeto de Gestão de Pessoas por Competências na Força de Submarinos: Possibilidades e Perspectivas	23
Resistência às Mudanças e suas Consequências no Âmbito das Organizações	30
Anomia Organizacional: Comportamento Individual e de Grupo em Tempos de Mudanças.....	34
Mudanças no Perfil do Trabalhador: Novas Habilidades Necessárias	40
Gestão de Mudança Organizacional - O Desafio do Engajamento das Pessoas.....	43
ARTIGO EM DESTAQUE	
Da Modernidade à Pós-Modernidade: Reflexões Teóricas acerca da Gestão da Mudança	46
CONCURSO DE ARTIGOS TÉCNICOS DO SSPM - EDIÇÃO 2012	
“Pessoal: Patrimônio das Organizações” Uma Abordagem de Gestão do Conhecimento.....	50
A Valorização do Ser Humano nas Organizações da Marinha	56
Gestão por Competência de Nosso Maior Patrimônio	61
CONCURSO DE ARTIGOS TÉCNICOS DO SSPM - EDIÇÃO 2013	
Valorização do Capital Intelectual das Organizações da MB sob a Ótica do Endomarketing.....	67
Capital Intelectual e Tomada de Decisão: Uma Íntima Relação	74
Conhecimento: Capital Intelectual das Organizações - A Fonte para a Inteligência Competitiva.....	80
SSPM EM FOTOS	
Eventos do SSPM	87
Instalações do SSPM.....	95

Vice-Diretora

Capitão-de-Fragata (T) Janaina Silvestre da Silva

Quando fui designada para o cargo de Vice-Diretora do SSPM, sem dúvida alguma o sentimento imediatamente experimentado foi o de grande satisfação. Sendo psicóloga de formação e tendo sido o SSPM minha primeira Organização Militar (OM) quando ingressei no antigo e já extinto “Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da Marinha” em maio de 1990, sentia a alegria do retorno à OM onde iniciei minha trajetória profissional na vida naval em outubro daquele mesmo ano, e onde servi até julho de 1997, período rico em experiências, descobertas e boas lembranças.

Se a designação de Vice-Diretora para o biênio 2012/2013 pudesse inicialmente significar o resgate de uma situação familiar ou conhecida, a realidade mostrou-se bastante distinta daquele SSPM que eu deixara quase 15 anos atrás, a começar pelo simpático e acolhedor prédio histórico de paredes claras, onde o SSPM encontra-se instalado desde 1998.

Fiquei muito impressionada ao constatar a evolução pela qual o Serviço de Seleção passou, acompanhando o crescimento da MB em atualização de meios e capacitação de seu pessoal. No início dos anos 90 o SSPM atendia a aproximadamente 3000 candidatos, em 2012 este número superou a marca de 8000. Tive a certeza de que viveria dias de desafio e aprendizado diários.

As atividades inerentes a um Vice-Diretor são eminentemente administrativas e tais atividades dizem respeito em suma, ao dever de apurar, ou fazer apurar preliminarmente irregularidades de que venha a tomar conhecimento, bem como fiscalizar e assegurar o cumprimento da legislação e regulamentos em vigor e das diretrizes e normas emanadas da administração superior, zelando pelo cumprimento rigoroso das leis, regulamentos, decisões e prazos para o desenvolvimento dos trabalhos. É o Vice-Diretor/Imediato que faz o contraponto entre a tripulação e seu Comandante/Diretor, atuando não somente na esfera administrativa, mas também na esfera pessoal, devendo exercitar sua capacidade de ser um bom ouvinte e sábio conselheiro, aspectos que vão facilitar em muito sua tarefa diuturna, além de propiciar um ambiente harmonioso e cooperativo que deve ser a tônica do convívio entre toda a tripulação.

Departamento de Psicologia do SSPM

Capitão-de-Fragata (T) Hugo Ferreira Sanabria
Chefe do Departamento de Psicologia

À frente do Departamento de Psicologia (DEPSI) do SSPM há praticamente quatro anos, tenho o prazer de conduzir os trabalhos técnicos de uma Organização que já se consolidou pela excelência no campo da Psicologia Organizacional.

O SSPM, ao longo de seus 62 anos, vem se mantendo num caminho de constante desenvolvimento, baseado na qualidade de seu corpo técnico e numa mentalidade de qualificação, estudo e pesquisa em seus trabalhos.

Ao longo de sua trajetória, o DEPSI estruturou-se em quatro Divisões (Divisão de Pesquisa; Divisão de Planejamento e Controle; Divisão de Avaliação; e Divisão de Acompanhamento) que atuam de forma sistêmica, encontrando-se em constante interação e intercâmbio, o que permite uma sinergia de esforços para o cumprimento das tarefas da atividade-fim do SSPM.

Embora a Avaliação Psicológica represente a principal atividade do Departamento e aquela em que a maioria das pessoas associa ao nome do SSPM, várias outras atividades são desenvolvidas em paralelo nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento, Segurança do Trabalho e Avaliação de Desempenho. Dentre elas podemos destacar:

- Participação no Treinamento Pré-Antártico, com o propósito de assessorar a Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar (SECIRM);
- Realização do Desenvolvimento Interpessoal do Grupo-Base da Comissão Antártica, com o objetivo precípua de promover a coesão grupal;
- Treinamento em gestão de situações de conflito para o Chefe e o Ajudante do Destacamento do Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade (DstPOIT);
- Participação em Comissões de Vistorias de Segurança de Aviação (VSA) realizadas nos navios do Comando da Força de Superfície, analisando os aspectos psicológicos do Fator Humano que podem interferir na segurança das Operações Aéreas;

- Treinamento de Técnica de Entrevista para os componentes das Bancas das Comissões de Seleção Especial para o Processo de cadastramento ao Serviço Militar Voluntário, junto ao Comando do primeiro Distrito Naval;

- Participação em Exercícios militares de Retomada de Instalações e Resgate de Pessoal em Conflitos com Tomada de Reféns (RETREX), por meio da atuação de Psicólogos na Equipe de Negociação; e

- Realização da Avaliação de Instrutores de Voo do Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais (CAAVO) com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento da Instrução Prática.

O SSPM, por meio do DEPSI, presta, também, assessoria em assuntos relacionados a Recursos Humanos junto à Administração Naval e ao Ministério da Defesa.

Um dos grandes desafios do DEPSI nos dias de hoje é a Gestão do Conhecimento, pois a capacitação do profissional que trabalha no SSPM é longa, leva em média dois anos para que se possa qualificar o psicólogo nos diversos testes e técnicas empregados nas Avaliações Psicológicas e nas demais atividades desenvolvidas pelo SSPM. Para tanto, esta capacitação técnica é conduzida por um elaborado Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), do qual constam cursos de mestrado, especialização, MBA, cursos de curta duração e treinamentos internos.

Neste contexto de diferentes frentes de trabalho, que demandam constante planejamento, qualificação e empenho, os componentes do SSPM têm conduzido seus trabalhos de forma a contribuir para o melhor emprego dos Recursos Humanos da MB. Nesta segunda edição da Revista “Psicologia em Destaque”, esperamos poder divulgar as nossas práticas, bem como desejar que todos tenham uma leitura interessante e agradável dos artigos desta edição.

Departamento de Psicologia DIVISÃO DE PESQUISA

Capitão-de-Corveta (T) Camila Menkes
Encarregada da Divisão de Pesquisa

DIPES

A Divisão de Pesquisa (DIPES) é a responsável por determinar os perfis psicológicos das atividades de interesse da MB, por meio da Análise do Trabalho (AT), desenvolver estudos e pesquisas com o propósito de validar e aprimorar as avaliações psicológicas, e estudar novos testes psicológicos aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP).

O setor tem o propósito de contribuir para que as Avaliações Psicológicas (AP), realizadas pelo SSPM, sejam conduzidas de acordo com padrões técnico-científicos atualizados, atentando continuamente às mudanças nas exigências psicológicas das atividades militares e nos meios navais. Dentre as principais atividades que a DIPES executa podemos citar algumas que se destacam como: treinar os psicólogos em relação aos procedimentos de aplicação e de avaliação de técnicas psicológicas, além de empreender estudos para validar as AP, determinando os modelos de seleção mais eficientes, e verificando em que medida os prognósticos de desempenho se confirmam.

A DIPES realizou, ao longo dos últimos três anos, a atualização das AT relativas às seguintes atividades militares: Oficiais provenientes do Curso de Formação de Oficiais (CFO) e do Curso de Formação de Oficiais da Marinha Mercante; militares do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) e Marinheiro do Corpo de Praças da Armada (CPA). Tais trabalhos objetivaram a identificação das características de personalidade

e habilidades específicas necessárias à adaptação à carreira militar, bem como suas restrições.

Nesse período, foram também realizadas visitas técnicas aos submarinos da Classe "Tupi", com o objetivo de identificar, por meio de observações *in loco*, as variáveis físicas, psicológicas e ambientais inerentes à atividade de submarinista, assim como, a atualização dos perfis psicológicos dos militares candidatos aos Cursos de Aperfeiçoamento de Submarinos para Oficiais (CASO) e de Subespecialização de Submarinos para Praças (C-Subespc-SB). Além disso, foi elaborada a AT para a obtenção do perfil psicológico dos militares que farão parte do recém-criado Quadro Técnico de Praças da Armada (QTPA), os quais realizarão atividades a bordo de Submarinos.

Adicionalmente, a DIPES encontra-se em fase final da atualização do perfil psicológico exigido para o ingresso na Escola Naval (EN) e no Colégio Naval (CN), e está engajada no estudo de novas técnicas psicológicas e inventários para a utilização nos planejamentos técnicos das Avaliações Psicológicas.

Além das tarefas acima mencionadas, a DIPES tem se mostrado atenta para a importância de realizar estudos que visam identificar os critérios e padrões adequados à seleção psicológica para o pessoal que irá compor a futura tripulação do submarino nuclear. Para tanto, considera relevante a manutenção do intercâmbio de informações junto à Marinha Nacional da França (MNF) e junto a nossa Força de Submarinos.

Departamento de Psicologia DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

Capitão-de-Corveta (T) Angelina Miranda Duarte da Silva
Encarregada da Divisão de Planejamento e Controle

DIPLAC

A Divisão de Planejamento e Controle (DIPLAC) é considerada "o braço administrativo" do Departamento de Psicologia, sendo a responsável pelo planejamento, execução e coordenação dos aspectos administrativos e técnicos, no que tange à atividade fim da Organização Militar (OM), ou seja, a execução das Avaliações Psicológicas (AP).

Para a consecução das referidas atividades, a DIPLAC prevê e provê os recursos financeiros, materiais e de pessoal necessários ao funcionamento da estrutura do Departamento de Psicologia. Para isso, a DIPLAC, no ano que antecede às aplicações das AP, elabora um Planejamento das Avaliações que serão realizadas no ano subsequente e negocia os períodos de aplicação e de emissão de resultados com as OM responsáveis pela realização dos diversos Processos Seletivos. Esse planejamento comporá a Seção V, do Plano Geral de Instrução (PGI), relativo às Avaliações Psicológicas. A partir do PGI é elaborado um documento interno onde constam todas essas atividades, que é denominado de Planejamento Anual das Avaliações Psicológicas (PAAP), que pode ser atualizado/alterado no decorrer do ano, conforme as necessidades apresentadas pelas OM ou pelo próprio SSPM. Exemplificando, para o ano de 2012 estavam programadas 60 AP, no entanto, em virtude de alterações que foram acontecendo ao longo do ano, este número aumentou para 105.

A abertura do processo é realizada a partir do recebimento de um documento da OM solicitante com a inscrição dos candidatos ao processo, por meio do Boletim de Ordens e Notícias (BONO) ou de mensagem, o que vai gerar uma solicitação do Planejamento Técnico (PLANTEC), atinente àquele processo, à Divisão de Pesquisa. A partir disso são providenciados documentos pertinentes como: Escalação e Portaria

de nomeação dos Psicólogos e coordenadores que participarão da AP, Ordem de Serviço relativa a transporte e diárias quando da realização da AP fora do Rio de Janeiro, preparação do material a ser utilizado de acordo com o PLANTEC e organização dos locais de aplicação, pois algumas AP são realizadas em outras OM, em virtude do número de candidatos e do tempo disponível para a consecução do processo. É importante destacar que a DIPLAC não realiza a AP de candidatos que não estejam inscritos no processo pelas OM responsáveis.

A DIPLAC também desenvolve outras atividades relacionadas à atividade-fim, dentre elas podemos citar:

- Microfilmagem, realizada pela Diretoria de Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha (DPHDM), de todo o material relativo às Avaliações Psicológicas. Tal medida visa atender aos eventuais questionamentos judiciais, bem como solicitações de outras Divisões do Departamento de Psicologia para Estudos de Caso.
- Planejamento da aquisição dos testes necessários ao atendimento de todas as AP;
- Controle e organização do Paiol de Material Técnico, onde ficam armazenados os testes e todo o material utilizado nas Avaliações; e
- Arquivamento, em meio digital, de documentos e estudos elaborados pelo Departamento de Psicologia, no Arquivo Técnico Geral (ATG) do SSPM.

A DIPLAC necessita trabalhar voltada para o futuro, por meio de um esmerado planejamento e de um controle da ação planejada flexível, de forma a atender às necessidades da MB. Para os próximos anos, temos o desafio de cumprir as atividades planejadas com eficiência e sempre pautados no compromisso ético-profissional.

Departamento de Psicologia

DIVISÃO DE AVALIAÇÃO

Capitão-de-Corveta (T) Givanildo Agostinho da Silva
Encarregado da Divisão de Avaliação

DIAVA

A Divisão de Avaliação (DIAVA) representa a atividade-fim da OM e é responsável pela Avaliação Psicológica (AP) para ingresso nos Concursos Públicos da MB, assim como dos processos seletivos internos, no que diz respeito a diversos cursos que envolvem riscos e missões especiais, tais como a Comissão Antártica e as Missões de Paz da ONU.

Enquanto as AP para ingresso na MB por Concurso Público avaliam o candidato, mais especificamente quanto ao seu potencial de adaptação à carreira militar, as AP para as atividades que envolvem riscos demandam avaliações mais complexas, pois requerem do candidato um perfil diferenciado. Sendo assim, são utilizadas diversas técnicas, a fim de verificar os requisitos de aptidão e de personalidade necessários para o bom desempenho do candidato na atividade.

Mas as tarefas desta Divisão não se encontram restritas somente às atividades de AP. Elaboramos roteiros para entrevistas coletivas e individuais, criamos e planejamos técnicas de dinâmicas de grupo e realizamos treinamento de levantamento e análise de técnicas de personalidade para os psicólogos recém-embarcados. Para a realização dessas tarefas, todos os técnicos da DIAVA devem ter formação em Psicologia, capacitação e experiência na avaliação dos testes utilizados.

A DIAVA realiza, ainda, estudos de caso periódicos com as demais Divisões. Nesses estudos, esta Divisão promove a apresentação detalhada dos resultados dos candidatos que obtiveram desempenho que se distancia dos padrões estabelecidos para a atividade. Esse procedimento tem como objetivo aperfeiçoar o processo de seleção como um todo, comparando-se

o prognóstico do resultado emitido, com os dados obtidos pela Divisão de Acompanhamento (DIACO).

É da responsabilidade da Divisão, igualmente, a correção e a avaliação dos testes psicológicos aplicados, tanto da área intelectual (destinado à verificação das aptidões gerais e/ou específicas dos candidatos) quanto da personalógica (destinado à verificação das características de personalidade e motivacionais do candidato), tendo como base os preditores de desempenho estabelecidos na Análise de Trabalho (AT) realizada pela Divisão de Pesquisa (DIPES).

A DIAVA é constituída pela Seção de Avaliação de Aptidões Específicas e pela Seção de Avaliação Personalógica.

Na Seção de Avaliação de Aptidões Específicas é realizada a leitura de todos os testes por uma leitora óptica. As informações resultantes são importadas para o Sistema Informatizado de Psicologia (SISPSI) e são processadas de acordo com os critérios estatísticos de desempenho estabelecidos no Planejamento Técnico (PLANTEC). A partir desses critérios, são emitidos os resultados de seleção ou classificação dos processos, no que se refere à avaliação de habilidades específicas e de personalidade. Ao final, essas avaliações são conjugadas para emitir o resultado da avaliação do candidato.

Atualmente o SISPI encontra-se em reformulação, por meio de um projeto que tem por objetivo o delineamento dos requisitos para o desenvolvimento de um novo *software*. O novo SISPSI a ser estruturado destina-se a obter, armazenar e processar dados dos testes de avaliações psicológicas realizadas pelo SSPM, de modo a emitir resultados dos processos seletivos com maior celeridade. O novo sistema au-

xiliará, adicionalmente, na realização da Avaliação Psicológica de Orientação Vocacional, na Avaliação de Desempenho dos candidatos do Treinamento Pré-Antártico e na elaboração dos relatórios de análise para uso interno em pesquisas.

A Seção de Avaliação Personalógica, por seu turno, visa, especificamente, avaliar os requisitos constantes do PLANTEC. A avaliação se processa por meio de testes e técnicas reconhecidos e aprovados pelo Conselho Federal Psicologia (CFP), com o fim de emitir prognósticos de desempenho. O material de cada candidato é avaliado por, no mínimo, três psicólogos para a conclusão da avaliação personalógica. Ao final, conjuga-se o resultado obtido pelo candidato na área de personalidade e aptidão, emitindo-se assim o julgamento final como Apto ou Inapto.

Devido ao aumento de efetivo de militares na MB, ao longo dos últimos anos, houve, também, um incremento significativo no número de candidatos e de seleções, gerando um volume maior de AP realizadas pela DIAVA, o que pode ser conferido a partir dos seguintes dados:

- => 2010:
 - 95 seleções
 - 5330 candidatos
- => 2011:
 - 90 seleções
 - 7387 candidatos
- => 2012:
 - 105 seleções
 - 8269 candidatos

Diante do exposto, o desafio de cumprir o lema “selecionar a pessoa certa para o lugar certo” exige cada vez mais empenho e aprimoramento profissional dos militares técnicos envolvidos nas seleções. Estima-se que o número de seleções e de candidatos continuará a crescer, o que demandará deste Serviço de Seleção a permanente busca pela eficiência e eficácia, a fim de bem cumprir a Missão da nossa Organização Militar.

Departamento de Psicologia

DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO

Capitão-de-Corveta (T) Anna Laura Viana Cancio
Encarregada da Divisão de Acompanhamento

DIACO

A Divisão de Acompanhamento (DIACO) do SSPM tem como principal atribuição coletar e analisar dados de desempenho na atividade, no curso ou na missão especial dos candidatos aprovados na Avaliação Psicológica (AP), a fim de estabelecer indicadores adequados que permitam verificar a validade dos processos seletivos, buscando realimentar e aprimorar, continuamente, o trabalho desenvolvido pelas demais Divisões do Departamento de Psicologia.

A DIACO é formada pela Seção de Formação de Pessoal e pela Seção de Atividades de Risco e Missões Especiais, cabendo a cada uma delas coordenar a obtenção, o tratamento, a análise e o armazenamento dos dados quantitativos e qualitativos relativos à sua área de competência.

A Seção de Formação de Pessoal realiza o acompanhamento dos alunos inscritos nos Cursos de Formação das seguintes Organizações Militares (OM): Colégio Naval (CN); Escola Naval (EN); Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW); Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA); e Escolas de Aprendizes-Marinheiros (EAM).

A Seção de Atividades de Risco e Missões Especiais realiza o acompanhamento dos alunos nos Cursos que habilitam militares para a execução das atividades de risco, como, por exemplo: Curso de Aperfeiçoamento de Submarinos para Oficiais (CASO); Curso de Aperfeiçoamento de Mergulhador de Combate para Oficiais (CAMECO), Curso de Aperfeiçoamento de Aviação para Oficiais (CAAVO); Curso de Subespecialização de Submarinos para Praças (C-Subesp-SB); e Curso de Formação de Operadores de Reatores Nucleares.

Realiza, também, o acompanhamento dos militares selecionados para as seguintes Missões Especiais: Operação Antártica, em que compõem o Grupo Base da Estação Antártica Comandante Ferraz (GB-EACF); Missões de Paz da Organização das Nações Unidas (ONU), em que exercem a função de Observador Militar (OBS-ONU); e Missões na Ilha da Trindade, em que atuam nas funções de Chefe e de Ajudante do Destacamento do Posto Oceanográfico da Ilha da Trindade (DstPOIT).

O processo de Acompanhamento inicia-se logo após o processo de Avaliação Psicológica (AP), quando os candidatos selecionados são, efetivamente, matriculados nos Cursos de Formação ou são designados, por meio de Portaria, para as Missões Especiais.

Durante os Cursos de Formação e de atividades de risco, são coletados os dados de desempenho, de adaptação, bem como os principais motivos de desligamentos e trancamentos dos cursos. Esses dados quantitativos e qualitativos são coletados por meio de Visitas Técnicas de Acompanhamento (VISITEC) in loco nas OM da Sede e fora de Sede onde são ministrados os cursos.

As VISITEC às OM estreitam o contato com o setor responsável pelos alunos e possibilitam à equipe da DIACO o conhecimento do ambiente de trabalho, da estrutura e do funcionamento dos cursos.

Nas VISITEC, a coleta de dados de desempenho é realizada por meio de entrevistas e questionários. A entrevista é desenvolvida com os militares responsáveis pelos cursos, com os militares Encarregados pelo Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica (SOEP) e com os Instrutores. Em alguns casos,

também são empregados questionários e entrevistas individuais com os próprios alunos.

No caso das Missões Especiais, os dados são coletados por meio das entrevistas de *Feedback*, após o término da comissão, realizadas com os militares regressos de missões especiais, cujo propósito consiste em obter informações acerca do transcurso da comissão, do desempenho do militar e das relações interpessoais estabelecidas por aquele grupo.

Posteriormente, todas as informações coletadas são compiladas e analisadas pela DIACO. A partir de então, são produzidos relatórios técnicos de acompanhamento com o objetivo de fornecer os dados relevantes para a validação dos processos seletivos, retroalimentando, assim, o sistema de forma que a Divisão de Pesquisa possa aprimorar as técnicas e critérios de seleção empregados nas AP, e a Divisão de Avaliação possa refinar a análise e a interpretação do material relativo ao candidato.

A DIACO desenvolve, também, trabalhos técnicos de apoio para outras OM, tal como a Avaliação de Instrutores de Voo do CAAVO, com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento da Instrução Prática.

A divulgação dos resultados obtidos pela DIACO ocorre por meio de relatórios técnicos de acompanhamento que tramitam, internamente, pelas Divisões do Departamento de Psicologia e, em alguns casos, são enviados para as OM solicitantes. São realizadas, também, apresentações por meio de palestras nas reuniões de Difusão de Conhecimento e reuniões de estudo de caso, das quais todas as Divisões participam e contribuem com questões técnicas.

Assim, a Divisão de Acompanhamento, ao desenvolver um acompanhamento sistemático dos cursos, contribui para o aperfeiçoamento da atividade-fim, promovendo a proficiência dos Processos Seletivos realizados pelo SSPM.

No ano de 2012, as principais atividades realizadas pela DIACO foram:

- Visitas Técnicas às seguintes OM: Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval (CIAAN), 1º Esquadrão de Helicópteros de Instrução (EsqHI-1), Academia da Força Aérea (AFA), Colégio Naval (CN), Escolas de Aprendizes-Marinheiros (EAM), Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP),

Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), Escola Naval (EN), Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA), Centro de Instrução e Adestramento Almirante Átila Monteiro Aché (CIAMA);

- Entrevistas de *Feedback* com militares oriundos de Missões de Paz da ONU e com integrantes do GB-EACF;

- Consolidação dos dados de desempenho em relatórios técnicos de acompanhamento;

- Divulgação dos dados de desempenho em reuniões de Difusão de Conhecimento; e

- Relatórios de Avaliação dos Instrutores de Voo do CAAVO.

A DIACO tem como perspectivas elaborar novos instrumentos para coleta de dados de desempenho, aprimorar a análise dos dados quantitativos e qualitativos obtidos com a utilização de software específico, o que propicia desenvolver estudos e pesquisas e atualizar o Banco de Informações da Divisão.

IMPRESSÕES SOBRE A VISITA TÉCNICA REALIZADA PELOS OFICIAIS DA MARINHA NACIONAL DA FRANÇA AO SERVIÇO DE SELEÇÃO DO PESSOAL DA MARINHA

Primeiro-Tenente (T) Kelly Cristina Martins Fernandes
Ajudante da Divisão de Acompanhamento

No mês de abril de 2012, recebi a missão de auxiliar, como intérprete, na recepção aos Oficiais da Marinha Nacional Francesa (MNF) que viriam ao Brasil entre os dias 16 e 21 de junho do mesmo ano, para uma Visita Técnica ao SSPM. Tal evento fazia parte do Plano de Cooperação entre a Marinha do Brasil (MB) e a MNF, que visava à troca de informações no âmbito da Avaliação Psicológica. Na preparação para a visita, foi de fundamental relevância o apoio prestado pela Professora Estagiária da Universidade da Sorbonne, Hélène Figueiras, que se encontrava ministrando aulas de francês para militares da MB junto à Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). A partir de então, iniciou-se uma intensa capacitação profissional para o evento, com aulas de conversação diárias, treinamento para tradução simultânea e dos termos técnicos que seriam utilizados. Tais aulas foram muito importantes para que eu reatvasse os conhecimentos adquiridos ao longo do curso realizado na Aliança Francesa e retomasse o contato com o idioma francês, o que não acontecia desde 2005, ano em que eu tive a oportunidade de me aperfeiçoar no referido idioma, por meio de um intercâmbio de três meses na cidade de Lille, na França.

No dia 16 de junho de 2012, eu, o então CC (T) Sanabria, Chefe do Departamento de Psicologia do SSPM e o CF Laurent Bechler, Oficial de Ligação da MNF à época, recebemos, no Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim, o CMG (Md) Laurent Martinez, Chefe do Serviço de Psicologia da MNF, e o CC Martial Deck, psicólogo do Serviço de Psicologia Aplicada de Toulon, perito na seleção psicológica e psicotécnica dos Submarinistas e Operadores de Reatores Nucleares.

Nesse primeiro contato com os visitantes, conversamos sobre como havia transcorrido a viagem, sobre o clima na França, seu contexto político e, assim, estabelecemos a comunicação tão necessária ao trabalho que seria realizado posteriormente. Em seguida, todos se dirigiram ao Hotel de Trânsito da Aeronáutica, onde os Oficiais franceses ficaram hospedados.

Nos dias que se seguiram, foram apresentadas palestras de ambas as Forças com o objetivo de proporcionar o conhecimento do tipo de trabalho realizado pelos seus respectivos psicólogos. O trabalho como intérprete das palestras foi realizado em conjunto com o CF Laurent Bechler, que possuía o domínio da língua portuguesa. Contudo, a maior parte das informações encontrava-se inserida no âmbito da Psicologia, o que exigiu da minha parte, como Psicóloga, uma tradução condizente a esse contexto. Obtivemos informações acerca da atuação do Serviço de Psicologia da MNF (SPM), bem como da aplicação da Psicologia à carreira de militares, em especial no que diz respeito à dos Submarinistas e dos Operadores de Reatores Nucleares.

Na segunda-feira, dia 18 de junho, foi realizada pela CMG (T) Jacqueline, Diretora do SSPM, a recepção aos Oficiais da MNF, contando, inclusive, com a formulação pela própria de palavras, em francês, de boas-vindas. Após a apresentação ao Diretor de Ensino da Marinha, foram iniciadas as palestras, contando com a presença do CF Bechler e do CMG (RM1) Peixoto, Assessor de Ensino da DEnsM.

Inicialmente, o CC (T) Sanabria proferiu uma palestra de apresentação da estrutura e funcionamento do SSPM, e o CMG (Md) Martinez uma de apresen-

tação da MNF, em que ressaltou a estrutura do SPM e da Seção de Estudos e Pesquisas de Aplicações da Psicologia (SERAP). Sequencialmente deram continuidade às palestras as Encarregadas da Divisão de Planejamento e Controle (DIPLAC) e da Divisão de Pesquisa (DIPES).

No dia seguinte, apresentaram-se os Encarregados da Divisão de Avaliação (DIAVA), da Divisão de Acompanhamento (DIACO) e o CC Martial Deck, que abordou assuntos afetos à Avaliação, Seleção e Acompanhamento de Submarinistas e de Operadores de Reatores Nucleares.

No terceiro e último dia, o CC Martial Deck deu continuidade a sua palestra e, em seguida, foi realizado um debate fundamentado na articulação entre as palestras da MB e da MNF, cujo objetivo era o de permitir um maior aprofundamento das informações adquiridas e dirimir possíveis dúvidas que porventura ainda pudessem restar nessa oportunidade, a fim de auxiliar na compilação dos dados para posterior consulta e estudo. No que diz respeito às apresentações das Divisões do SSPM, todas objetivaram apresentar as atividades por elas desenvolvidas.

Ao final das apresentações foi realizada uma visita às instalações de cada Divisão, onde os Oficiais franceses puderam conhecer *in loco* o trabalho desenvolvido pelo SSPM e constatar que a atuação da Psicologia, na Marinha do Brasil, encontra-se em nível equiparado àquela praticada na Marinha Francesa, salvo algumas diferenças decorrentes das singularidades de cada Marinha.

A Visita Técnica nos proporcionou um intercâmbio de conhecimentos, especialmente sobre as práticas e procedimentos específicos empregados tanto na MNF quanto na MB, por cada Serviço. Os Oficiais franceses admiraram a organização e o trabalho realizado por todas as Divisões do SSPM, demonstrando um particular interesse pelo trabalho executado pela Divisão de Pesquisa, face à ênfase proporcionada ao tratamento dos dados estatísticos e ao banco de dados das amostras anteriores, assim quanto ao nível de detalhamento da Análise de Trabalho, que consiste num minucioso exame das atividades profissionais de interesse da MB, com o fim de obter os perfis psicológicos requeridos para o bom desempenho nessas atividades.

Por sua vez, o SSPM tomou conhecimento sobre o trabalho de Recrutamento e Seleção desenvolvido na França, bem como o de Gestão de Carreira, que prioriza a entrevista individual realizada com todos os militares e valoriza a construção do Projeto de Vida, como uma etapa primordial da Orientação da Carreira.

Nos horários destinados ao almoço, na Praça D'Armas do SSPM, momento em geral mais descontraído, foi possível trocar informações culturais atinentes a cada país. Além disso, os visitantes deixaram claro sua grande satisfação em ter a oportunidade de conhecer o nosso Serviço de Seleção, demonstrando que o intercâmbio de experiências foi, também, bastante enriquecedor para eles.

As duas Marinhas apresentaram sua forma de trabalho, abrindo a oportunidade para contatos futuros, inclusive tendo sido levantada a possibilidade de visitas de psicólogos do SSPM à Marinha Francesa. Ao final do último dia, foi realizado um agradecimento formal pela Diretora, CMG(T) Jacqueline, sendo seguido por palavras de agradecimento proferidas pelo CMG (Md) Martinez, quando foram trocadas lembranças institucionais. Em sequência, os Oficiais foram conduzidos à despedida do Diretor de Ensino da Marinha, finalizando, então, o enriquecedor intercâmbio de informações entre as duas Marinhas.

Artigo Histórico

“50 ANOS DE PSICOLOGIA NA MB”¹

A TRAJETÓRIA DO SSPM A ESTRUTURAÇÃO

Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref) Humberto Teixeira de Aguiar
Curso de Formação de Oficiais da Escola Naval (1955 a 1957)
Curso de Especialização de Armamento
Encarregado da Divisão Técnica, como Capitão-Tenente, de 1963 a 1970
Diretor do SSPM, nos períodos de 1975 a 1976 e 1983 a 1984

I - INTRODUÇÃO

Estou bastante feliz pela oportunidade de poder compartilhar das celebrações do cinquentenário do SSPM.

Inicialmente devo ressaltar, que as informações que vou lhes apresentar correspondem à minha interpretação pessoal dos fatos, não sendo necessariamente a verdade histórica, mas apenas o que penso a respeito dela.

Servi ao SSPM nos anos de 1963/64 a 70, 74/76 e 83/84, esses últimos por duas vezes como seu Encarregado, contando ao todo um pouco mais de 11 anos. Todavia, vou me permitir abordar um período um pouco maior, de 1964 a 1984, durante o qual, mesmo quando estive afastado do SSPM, por uma razão ou outra, mantive estreita ligação com sua gente, e conservei um vivo interesse pelos seus fatos e feitos.

Deste modo, espero a compreensão dos demais Srs. Encarregados do SSPM durante esse período, por abrangê-lo e possivelmente cometer algumas falhas talvez indesculpáveis.

A esperança é a de que, pelo menos, algumas de minhas apreciações venham a servir de estímulo para que a história desses primeiros 50 anos do

SSPM seja melhor contada para as gerações futuras.

Sobre o tema proposto, julguei importante relacioná-lo com alguns aspectos organizacionais e técnicos de sua evolução, que entendo serem os mais relevantes e significativos na construção de sua história.

Espero que as apreciações finais sejam compreendidas pelo bem, grande carinho, admiração e respeito que tenho por essa Instituição.

II – ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

- Criação do Serviço de Seleção Psicotécnica Naval - SSPN pelo Aviso nº 2026 de, 28 de julho de 1951;
- Extinção da Diretoria do Ensino Naval (DEnsN) pela Lei nº 1658, de 04 de agosto de 1952;
- Transferência das atividades da DEnsN para a Diretoria do Pessoal da Armada, pelo Aviso nº 227, de 20 de janeiro de 1953;
- Novo regulamento, já do SSPM, pelo Decreto nº 45650, de 25 de março de 1959;
- Alterações no regulamento do SSPM pelo Decreto nº 59459, de 7 de novembro de 1966; e
- Criação da atual Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) pelo Decreto nº 62860, de 18 de junho de 1968;

Depois da brilhante exposição do Comandante Lywal Salles a respeito da gênese do SSPM, ainda me parece oportuno ressaltar alguns breves aspectos organizacionais e de seus regulamentos, que certamente influenciaram a sua evolução conforme veremos mais adiante.

Quanto à subordinação, é interessante ressaltar que um ano após a criação do SSPN, a antiga DEnsN foi extinta, sendo as suas atribuições transferidas para a Diretoria do Pessoal da Armada, especificamente para o Departamento de Instrução DP-30, o que no dia-a-dia do Serviço, significou estar subordinado a um Departamento e, portanto, com um “certo status” de Divisão. Essa situação viria a persistir durante 18 anos, uma vez que, embora a DEnsM tenha sido “recriada” em junho de 1968, somente em 1º de julho de 1969, veio a ser ativada. Esses fatos, talvez mereçam uma reflexão, quando for escrita a história do SSPM. Embora eles não tenham impedido a evolução que o Serviço veio a ter, pode-se imaginar as dificuldades que tiveram de ser superadas para que essa evolução fosse alcançada.

No que se refere aos seus Regulamentos, destaco no de 1959, quando pela primeira vez consta em sua finalidade, a de “selecionar o pessoal militar para uma adequada orientação profissional”, mediante a aplicação do “método científico” (o grifo é meu). Essa inserção bem demonstra a preocupação, desde então já existente, na execução sob critérios científicos, de suas tarefas e responsabilidades.

É também notável nesse Regulamento, a atribuição ao SSPM pela primeira vez, do estudo dos “problemas concernentes à psicologia em geral, psicologia social, psicologia industrial ou do trabalho, psicologia da personalidade e das aptidões, e psicologia militar, naquilo que ofereça interesse à MB”.

São bem significativas as alterações incorporadas ao Regulamento de 1966. A inclusão da Biblioteca na sua estrutura indica o valor que passa a ter, em face da crescente postura científica do SSPM. O requisito de qualificação “em assuntos de seleção e classificação” para os Encarregados do Serviço e da Divisão Técnica, e a aceitação na Tabela de Lotação de Oficiais dos diversos Corpos e Quadros indica uma compreensão e de certa forma um apoio às necessidades do SSPM, quando estabelece em sua lotação Oficiais de qualquer procedência, entenda-se, desde que com as qualificações técnicas requeridas para o serviço.

A partir dessa época, uma sequência de fatos marca o que pode se chamar de “a era contemporânea do SSPM”, que mais tarde viria a refletir na situação de vanguarda que o SSPM hoje desfruta.

III – MARCOS EVOLUTIVOS

Curso de Classificação de Pessoal (CCP)

Esse curso, criado em 1950 pelo Exército Brasileiro (EB), era localizado em Realengo, na Vila Militar, tinha a duração aproximada de um ano, e o propósito de preparar Oficiais e Praças para exercerem funções relacionadas à seleção e classificação de pessoal, e orientação psicopedagógica nas Escolas.

O curso propiciava valiosos conhecimentos em psicometria, estatística, análise do trabalho, testes de personalidade, metodologia da pesquisa, orientação educacional e vocacional, entre outros. Era um curso excelente e muito útil para sua época. A maioria de seus professores, militares estudiosos dos assuntos da Psicologia, eram os mesmos que em 1953 participaram da organização do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), vinculado à Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Após a conclusão do curso, junto com o então Capitão - Tenente Sérgio Ferreira da Silva, assumi a Divisão Técnica, e ele a Seção Psicotécnica (SEPSI). Faço esta menção para registrar, até onde tenho notícia, ter sido a primeira vez que uma seção técnica do Serviço foi chefiada por um Oficial qualificado.

Nesse mesmo ano de 1964, o Capitão - Tenente (IM) Murillo Salim Felix, que já havia se apresentado ao SSPM em meados do ano anterior, cursava o CCP/64, e ao seu final, seria designado o primeiro Encarregado do Setor de Profissiografia (SEPRO), que desempenharia por muitos anos, pode-se dizer, papel estratégico na evolução do SSPM.

A presença de três Capitães-Tenentes já com boa experiência na carreira e o bom relacionamento que desfrutavam com seus pares, em geral ainda lotados na Esquadra, possibilitou um bom canal de entendimentos e de apoio a algumas das necessidades que o Serviço mais adiante viria a ter.

Nessa fase, não posso deixar de recordar as ações do Capitão-de-Fragata Mário Athayde Cardoso de Castro, Encarregado do SSPM entre 1962 e 1968, quando, graças ao seu entusiasmo, competência profissional e in-

¹ Palestra proferida pelo CMG (Ref^o) Humberto Teixeira de Aguiar, por ocasião de um Painel, composto pelos palestrantes e ex-Diretores do SSPM, CMG (Ref^o) Lywal Salles e CMG (T-RRm) Paulo Antônio Cheriff dos Santos, como parte das comemorações dos 50 anos do SSPM. As palestras foram inseridas no Artigo publicado pela Revista Marítima Brasileira (RMB), “51 Anos de Psicologia na Marinha – Uma breve retrospectiva da trajetória do SSPM”, v123, nº 10/12, p 151-172, out/dez 2003.

cansável dedicação, tornou possível, não apenas fazer cursar o CCP outros Oficiais mas, principalmente, conseguiu manter os Oficiais cursados em suas funções no Serviço, permitindo a continuidade dos estudos e pesquisas então iniciados. Essa e outras ações do Comandante Athayde foram decisivas para alavancar em grande parte o que foi alcançado na década de 70.

O Coeficiente “J” de Primoff

Nos primeiros anos da década de 60, os Psicólogos do Serviço dispunham de precárias informações ocupacionais para a formulação dos critérios de seleção. Naturalmente que eram critérios experimentais não validados, até porque o desenvolvimento da Psicologia no Brasil ainda não contemplava com clareza essa questão.

A partir de 1964, com a apresentação ao SSPM de Oficiais cursados no CCP foi se tornando possível certo ordenamento das questões técnicas, ensejando os primeiros esboços de um planejamento para o seu equacionamento e a busca de soluções.

Nessa fase, surgiu a oportunidade de examinar, entre tantos assuntos, diversas e preciosas cartas, inicialmente trocadas pela DP-30 e depois pelo próprio SSPM, com a US Civil Service Commission, desde os anos 1956/57, que tratavam exatamente de uma técnica de análise do trabalho, voltada primordialmente para o recrutamento e seleção, que analisava de forma sistemática os requisitos de um cargo ou função, além de possibilitar a seleção de testes que pudessem medir esses requisitos.

Estávamos diante de um método que relacionava as exigências das tarefas e os testes que as medissem. Mais do que isso, uma vez que a técnica indicava o quanto cada elemento ou característica era importante para a tarefa, seria possível obter uma estimativa de predição de cada um dos testes de uma bateria de seleção.

Essa perspectiva foi o bastante para que novas cartas fossem encaminhadas solicitando bibliografia complementar, materiais e instruções, inclusive sobre a construção de testes, que desde logo se percebeu necessária.

O então Capitão - Tenente (IM) Murillo Salim Felix, assim que concluiu o seu curso, logo se debruçou com

invulgar determinação, no estudo da Técnica do Coeficiente “J” e de suas amplas possibilidades, que estávamos convictos, abriria caminhos para o desenvolvimento do SSPM.

Essa técnica foi a partir de então, e por muito tempo, o grande “farol” que iluminou as pesquisas do SSPM.

Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)

Antes do “J” e de seus processos de análise do trabalho existiam duas grandes famílias de especialidades de Praças: a do Serviço de Convés e a de Máquinas, conhecidos por SC e SM. A indicação para uma ou outra era feita ainda nas Escolas de Aprendizes, através de testes e questionários de preferência, e as necessidades de especialistas determinadas pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM).

A identificação dos elementos componentes das diversas especialidades, através da análise do trabalho, conforme a metodologia do “J”, permitiu que fosse verificado que algumas especialidades de Serviços diferentes possuíam entre si maior afinidade, do que outras pertencentes ao mesmo Serviço. As primeiras conclusões a esse respeito orientaram novos estudos, que mais tarde viriam determinar a reformulação dos Serviços Gerais, que passaram a integrar os “Grupos Ocupacionais Afins”, resultando em importante reformulação nos cursos de especialização e na própria logística de pessoal da Marinha.

Por outro lado, a seleção para as diversas especialidades, exigia a escolha ou construção de instrumentos de medidas, testes e questionários, e de informações sistematizadas sobre os diversos cursos e atividades, que possibilitassem aos Marinheiros (MN) não especializados um conhecimento detalhado de cada especialidade.

Assim é que em torno do início da década de 70, sem dúvida a década dos grandes projetos, são implementados os estudos para a construção de uma bateria de testes de aptidão e de interesse, baseada na análise do trabalho ainda pelo Método do “J”, e apropriada para a seleção das especialidades, que foi chamada de “Bateria de Classificação de Praças da Marinha (BCPM)”.

Paralelamente, foram elaboradas as “Monografias Profissionais” de todas as especialidades, de grande im-

portância conforme já assinalamos, para a manifestação consciente do interesse de cada MN.

A construção da BCPM foi uma verdadeira epopéia! Somente a persistência em alcançar os objetivos idealizados possibilitou superar tantos obstáculos e dificuldades. Diversas limitações estruturais e operacionais dificultaram em muito o desenvolvimento das pesquisas.

Imagine-se o gap tecnológico há 30 anos atrás! Apenas para uma rápida ideia, as folhas de respostas dos testes eram digitadas, isto é, passadas para cartões processáveis, por uma prestadora de serviços de informática, e só depois levadas para processamento nos computadores da Diretoria de Hidrografia e Navegação (DHN), nessa época na Ilha Fiscal, e da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), na Av. Brasil. A DHN nos concedia 30 minutos diariamente após às 16h30 e a DFM, uma hora nas tardes de sábado!

Somente em 1975, vieram a ser adotados os cartões-resposta do tipo *port-a-punch*, que preenchidos pelos próprios testandos, eram ainda perfurados pelo pessoal do SSPM, e “quando possível”, levados para processamento. Em 1976, o Serviço incorporou os primeiros equipamentos de informática, uma perfuradora IBM e um computador COBRA-135.

Testagens exaustivas foram realizadas em duas formas paralelas, visando avaliar o desempenho de cada teste da Bateria, por meio dos diversos índices de fidedignidade, dificuldade e poder discriminante, tudo conforme o processo de aperfeiçoamento da BCPM, até que mais tarde, através do uso das Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD), fosse verificada a sua validade.

A BCPM foi o grande projeto multidisciplinar do SSPM nos anos 70, envolvendo especialistas civis e militares de diversas áreas, principalmente estatísticos, psicólogos, programadores e analistas.

Entre tantos, recordo especialmente o Dr. Nizar Pinheiro, Analista de Sistemas, que por cerca de 10 anos, coordenou o desenvolvimento de todas as atividades de informática do SSPM, principalmente nas pesquisas relativas à BCPM, e de forma mais notável, já pelos idos de 76/77, no projeto, com certeza pioneiro no Brasil, da substituição de folhas de respostas de testes e outros instrumentos de medida, por cartões-respostas próprios para processamento em computadores, o que para o

SSPM representou, entre outras vantagens, um ganho extraordinário de tempo no andamento dos processos seletivos e nas demais atividades de pesquisa.

Escalas de Avaliação de Desempenho (EAD)

Também ao final de 1970, verificou-se a necessidade de estruturar um Setor de Acompanhamento (SEACO), com o propósito de realimentar o processo seletivo. O esforço inicial foi direcionado para os alunos desligados do Colégio Naval, tendo sido utilizada a técnica da “Entrevista de Saída”, que embora sistematizada, mostrou-se inadequada face à sua subjetividade, não se prestando para estudos estatísticos mais avançados.

Com o desenvolvimento da Psicologia em nosso País surgiram novas técnicas para avaliação de desempenho, o que propiciou ao Serviço, em 1973/74, iniciar a construção das primeiras Escalas de Avaliação destinadas aos Mergulhadores de Combate e Oficiais Submarinistas.

Também em 1974, foram iniciadas as EAD para MN não especializados e para Sargentos (SG), visando obter *feedback* dos exames seletivos realizados para as Escolas de Aprendizes Marinheiros (EAM) e de formação de SG.

Com a supressão dos exames psicológicos para ingresso nas EAM, os exames passaram a ser realizados somente para os Aprendizes Marinheiros já matriculados, com a finalidade de oferecer subsídios às próprias Escolas, para fins de acompanhamento psicopedagógico. Essa situação foi ímpar para o SSPM, já que pela primeira vez tinha ao seu alcance, populações de possíveis “aconselháveis” e “desaconselháveis”, permitindo pela avaliação do desempenho escolar, ainda que limitadamente, a “validação dos critérios do exame psicológico”.

Por esse caminho, a escala de MN não especializada acabou sendo a primeira a ser prontificada em dezembro de 1975. Em 1978 ela seria aplicada para a avaliação do Estágio Inicial havendo, desde então, a expectativa de que pudesse vir a ser utilizada como instrumento para aferição do conceito.

Ainda em 1976, face à evolução do projeto da BCPM, iniciou-se a construção das escalas de avaliação para as especialidades, com vistas ao processo de validação.

Em face das boas perspectivas do andamento da construção de escalas, em dezembro de 1981, a DEnsM decidiu determinar ao SSPM a coordenação/execução do projeto de atualização das Instruções para o Preparo Técnico Profissional (IPTP), que continham as listas de tarefas típicas de cada especialidade, conforme cada graduação. Essas Instruções eram condicionantes do Ensino Naval em suas responsabilidades no preparo e a habilitação das Praças, e também o referencial padrão para a avaliação do desempenho profissional dos especialistas.

Foram muitas as dificuldades por parte das OM que contribuíram com informantes qualificados, instrutores dos cursos de aperfeiçoamento e de especialização, Oficiais e Praças servindo nas Bases e Centros de reparos e navios de várias classes. Os próprios *expert* tinham muitas dúvidas quanto à abrangência das tarefas e seus níveis de responsabilidades, muitas vezes sem conseguir defini-las claramente, se da competência da Praça especializada ou da aperfeiçoada. Por tudo isso, somente no 1º semestre de 1984 foi possível submeter o trabalho executado à apreciação da DEnsM.

Em 1982, durante a realização da Reunião de Comandantes das EAM, após uma palestra proferida pelo Comandante Caspary, sobre o tema "Acompanhamento Presente e Futuro", começou a tomar corpo a ideia da criação de um processo que viesse a dar *feedback* ao Sistema de Ensino Naval. A ideia prosperou, e no ano seguinte a DEnsM criou a Sistemática de Avaliação e Acompanhamento (SAA) do Sistema de Ensino Naval (SEN), fato auspicioso por um lado, mas que por outro obrigou à novas reformulações nas escalas, para que fossem compatibilizadas às necessidades da nova sistemática.

Embora essas inovações tenham sido regulamentadas através de ENSINOMARINST, foram apenas parcialmente implementadas, alcançando alguns dos seus objetivos, mas por outras razões relacionadas com a articulação/integração dos demais subsistemas de pessoal envolvidos, até onde sei, acabou não atendendo os seus maiores propósitos.

Em maio de 1982, entrou em vigor o novo Regulamento do Corpo de Praças da Armada (RCPA), que introduziu o conceito de mérito para promoção, avaliado a partir dos resultados das EAD e das Folhas de

Informações de Sargentos (FIS). Essa norma obrigou a que todas as escalas fossem adaptadas para atender às suas novas finalidades. Ainda em consequência, em 1983, foram construídas cerca de 30 escalas especiais destinadas às Praças que estivessem exercendo funções fora de suas especialidades, e que também tinham de ser avaliadas.

Os primeiros usos das EAD para avaliação da aptidão para a carreira foram desastrosos. Sérias dificuldades relacionadas ao preparo e treinamento de avaliadores, concorreram para que os seus resultados não tenham sido bem assimilados, pelos avaliadores e avaliandos, uma vez que os conceitos obtidos divergiam, em muitos casos, dos conceitos que os avaliadores esperavam obter para os seus subordinados. Nas avaliações seguintes, os avaliadores conduziram seus julgamentos de modo a compensar diferenças anteriores, o que ocasionou muitas distorções. Apesar dos esforços do SSPM, no estudo das diversas alternativas para solucionar os problemas, não foi possível neutralizar o impacto causado pelos primeiros resultados.

No início de 1984, o Diretor - Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) convocou os DEnsM, DPMM, representantes do Comando - em - Chefe da Esquadra (ComemCh) e o Encarregado do SSPM para o equacionamento do problema. Após duas reuniões, a primeira de exame de situação e a seguinte de decisão, o DGPM estabeleceu com base na experiência de cada um dos Chefes presentes, novas matrizes para cada graduação e especialidade, determinando que as EAD fossem reprocessadas conforme suas determinações.

A solução adotada naturalmente que comprometeu toda a sistemática de validação que se pretendia implementar.

Em agosto daquele ano desembarquei para a Esquadra, tendo notícias alguns anos mais tarde, que essa questão foi solucionada!

IV-APRECIÇÕES FINAIS

O Acompanhamento Sistemático

Refleti bastante quanto à oportunidade de voltar a este assunto, já abordado quando mencionei a experiência de 1982/83 da Sistemática de Avaliação e

Acompanhamento do SEN. Todavia, a convicção de que o processo seletivo não é autossuficiente, sendo necessário que seja confrontado com critérios e indicadores produzidos por outros subsistemas, como os de capacitação, avaliação de desempenho, apoio, controle periódico etc., me levam a insistir na reflexão e análise desse tema, sem nenhuma dúvida, essencial para o gerenciamento e a plena capacitação dos Recursos Humanos da Marinha.

Num exemplo de percepção simplista e talvez equivocada, tem-se ouvido que, de um modo geral, os processos seletivos são eficientes, os programas de capacitação têm atendido às necessidades e o desempenho do pessoal é satisfatório. Todavia, não se tem notícias na profusão necessária e desejável, de estudos e pesquisas que certifiquem tais assertivas.

Reconheço que o assunto ultrapassa o campo metodológico e se insere também na questão da cultura organizacional, quando se sabe da compartimentação e desarticulação dos subsistemas envolvidos, ao invés de um modelo integrado e compartilhado.

Talvez em breve, esse assunto seja bem compreendido e percebida a sua magnitude, ensejando estudos que poderão resultar em importantes mudanças na gestão dos Recursos Humanos da Marinha.

O Nome "Serviço de Seleção": Por quê?

É bem provável que a mudança do nome do Serviço, em 1955, tenha ocorrido para evitar a expressão "Seleção Psicotécnica Naval", que poderia ser entendida como um ramo da psicotécnica, específica da Marinha, que não era o caso. Além disso, o novo nome exprimia com maior clareza a sua finalidade de selecionar o pessoal para os mais diversos fins.

A evolução de suas atividades e a diversidade de tarefas que lhe foram atribuídas, ainda ao final da década de 60, motivaram a que, no ano de 1970, fosse encaminhada ao Comando Superior uma proposta de alteração de Regulamento e do nome do Serviço para Instituto Naval de Psicologia Aplicada (INPA). Quase dez anos passados, em 1979, mais uma vez o Encarregado do Serviço argumenta em minucioso expediente ao Diretor de Ensino os entraves que o Regulamento de 1966, ainda em vigor, vinha causando. Com farto detalhamento das atividades desen-

volvidas, propõe modificações em suas atribuições e, concomitantemente, sugere a criação do Centro de Psicologia Aplicada da Marinha (CEPAM), que sabemos não foi aprovado. O Regulamento de 1966 permaneceria em vigor até o ano de 1986!

Bem antes disso, já estavam em funcionamento o Centro de Estudos de Pessoal (CEP) do EB (1965) e o Instituto de Seleção e Orientação (ISO), em 1970, da Força Aérea Brasileira (FAB), que veio a dar origem, no início da década de 80, ao atual Instituto de Psicologia Aplicada (IPA).

Não desconhecemos que numa moderna concepção da Psicologia Organizacional, a seleção é apenas um dos seus procedimentos. As atividades desenvolvidas pelo Serviço de Seleção, não se limitam à tarefa de conduzir processos seletivos. Assim, parece adequado, que se insista na rerepresentação de proposta visando a alteração da atual denominação, pelo menos, para Serviço de Psicologia da Marinha. Contudo, ainda sou de opinião, que a proposta de 1979 seria a mais apropriada: Centro de Psicologia Aplicada da Marinha!

A Força da Continuidade

Ao concluir este sucinto depoimento, contendo grandes flashes do período 1964/1984, do qual vivenciei um pouco mais da metade, permito-me uma opinião a mais, que talvez seja de alguma utilidade para o SSPM.

Sem nenhum espírito saudosista, nem superestimando as conquistas ou dificuldades do passado, não tenho dúvida que muito do que foi construído naqueles tempos, se deveu ao princípio fundamental da manutenção de técnicos de elevado desempenho por períodos duradouros servindo no SSPM, propiciando o enlace entre "gerações" e assegurando a continuidade de estudos e pesquisas, sem os quais, o Serviço de Seleção não teria atingido os patamares hoje alcançados.

Finalmente rendo minhas homenagens às autoridades que entenderam essa questão e particularmente aos Oficiais que por anos a fio dedicaram suas carreiras ao desenvolvimento dessa extraordinária Instituição.

Muito Obrigado.

Jornada de Psicologia

GESTÃO DA MUDANÇA: O PROCESSO E SEUS DESAFIOS

Fernando Filardi
Doutor em Administração pela USP
Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas
Graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Por: Capitão-de-Mar-e-Guerra (T) Jacqueline Espindola Halpern
Graduada em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Diretora do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha

A palestra proferida pelo Professor Filardi, sob o Título, “Gestão da Mudança: O Processo e seus Desafios” iniciou o ciclo de Palestras da Jornada de Psicologia/2012, cuja temática versou sobre a “Adaptação das Organizações às Mudanças: perspectivas na Gestão de Pessoas”. A partir de sua sólida formação em Administração, aliada a uma vasta experiência na área acadêmica e empresarial, o Professor Filardi compartilhou com o público presente suas ideias e conhecimentos sobre o assunto em pauta. O convite a ele formulado partiu do princípio de que já se pode falar, nos dias de hoje, que a Mudança pode ser estruturada, e ser efetivada, por meio de um processo, no sentido organizacional. Sua Palestra foi apresentada a partir de quatro tópicos, quais sejam, a Dinâmica da Mudança, a Gestão da Mudança, o Processo da Mudança, e o Alinhamento Estratégico.

Segundo o Professor, quando se anuncia uma mudança na organização, ao mesmo tempo em que um grupo significativo de pessoas apresenta uma expectativa elevada e até um comportamento eufórico, outro grupo tende a apresentar uma série de resistências, dúvidas e angústias. Acrescentou que, à medida que a mudança é implementada ocorre a fase da “confusão”, em que o desempenho relacionado às novas práticas não apresenta um resultado tão satisfatório, e o esforço e a complexidade re-



Professor Fernando Filardi

queridos aumentam, podendo chegar ao ponto em que o empregador e os empregados se perguntam se a empresa não funcionava melhor no período antecedente às mudanças. Esse momento se caracteriza como o ponto de inflexão, em que só existem dois caminhos: ou a mudança se efetiva, ou ela é abandonada. O Professor Filardi acrescentou, ainda, que nesse momento da Dinâmica da Mudança é a ocasião em que se necessita de uma liderança muito forte, e que convença o grupo a acreditar que o plano será exitoso. Contudo, afirmou ele, passada essa fase crítica, acontece a efetiva transição para a mudança, havendo, então, um comprometimento com esta, quando os primeiros resultados positivos tornam-se visíveis, indicando que a mudança será bem sucedida.

Compreendida a Dinâmica da Mudança, o Professor passou a discorrer sobre a Gestão da Mudança que, segundo ele, é um conjunto de processos, ferramentas e técnicas, para gerenciar o processo de mudança. Sua opinião é a de que é possível sim criar processos para efetuar mudanças. Nessa etapa, os seguintes questionamentos podem ser realizados por aqueles afetados pela mudança:

- Já que é preciso mudar, porque não mudar de maneira organizada e planejada?

- O que será necessário realizar para transformar a organização onde se trabalha em um lugar melhor?

Ainda, de acordo com a sua apresentação, num processo de mudança organizacional, é igualmente importante ter a compreensão de suas quatro dimensões:

- dimensão estrutural - baseada no desenvolvimento da ciência do trabalho; hierarquia; seleção do colaborador; métodos, normas e procedimentos.

- dimensão comportamental - relações interpessoais; motivação; necessidades; capacidade de adaptação; e a compreensão de que as pessoas são um diferencial e influenciam o processo decisório.

- dimensão tecnológica - ferramentas e máquinas que visam tornar o trabalho mais eficiente; e metodologias de trabalho em busca da melhor forma de realizar uma atividade.

- dimensão estratégica - foco no negócio, Missão e valores da organização; análise do ambiente; e objetivos e estratégias corporativas.

Neste sentido, disse ele, uma mudança em qualquer uma das quatro Dimensões vai necessariamente gerar um impacto nas demais, o que se depreende que uma mudança deve ser analisada de maneira holística, focando o todo.

O Processo da Mudança, por seu turno, segundo ele, passa por três grandes fases:

- Questionamento: quando começam a ocorrer dúvidas sobre o paradigma; e não há certezas sobre o novo.

- Afirmação: consiste numa fase de pesquisa e diagnóstico; quando acontece uma ruptura na crença sobre a utilidade do paradigma; e aumenta a certeza sobre o novo conceito/modelo.

- Prova ou confirmação: surgem provas que confirmam o fracasso do velho conceito/modelo e determinam a incorporação do novo.

Em seguida, o Professor Filardi enunciou as quatro etapas da mudança. Afinal, se a mudança se faz necessária, porque não mudar de maneira planejada, ou mesmo, porque não seguir uma metodologia para a mudança? São elas:

- Identificação do problema/oportunidade - por meio de pesquisa, procurar atacar a causa e não as consequências; esclarecer, conscientizar e envolver as pessoas da área que será objeto de mudança.

- Coleta de dados - a coleta poderá ser efetivada no âmbito interno da organização, assim como, no âmbito externo ao sistema; e instrumentos utilizados para a coleta como entrevistas, aplicação de questionários, observação pessoal, pesquisa de mercado e análise do ambiente.

- Diagnóstico organizacional - comparação de possibilidades de solução àquela situação.

- Ação de intervenção - implantação da mudança; e criação de um plano de intervenção.

Foram apresentados, em complementação, os principais focos de problema, por ocasião do Processo de Mudança, a saber:

- Problemas de layout - estrutura física, organização do espaço de trabalho, e do espaço de atuação.

- Processos, fluxo e distribuição do trabalho - pessoas/setores sobrecarregados com trabalho, enquanto outros trabalhando com menor sobrecarga.

- Formulários e manuais - excesso, escassez, ou mesmo, falta de clareza desses.

- Organograma e departamento - dificuldade em estruturar a empresa de forma lógica, coerente.

- Sistemas de informação e comunicação - considerando as seguintes dificuldades: segurança das informações, custo da aquisição e manutenção de hardware e software, recrutamento de pessoal especializado, etc.

A palestra do Professor Filardi encerrou com o tópico, Alinhamento Estratégico, que nada mais é do que, considerando o nível hierárquico mais alto da empresa, o quanto a mudança desejada vai afetar o posicionamento, a postura e a atitude da organiza-

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 DEnsM 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 DEnsM, 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.

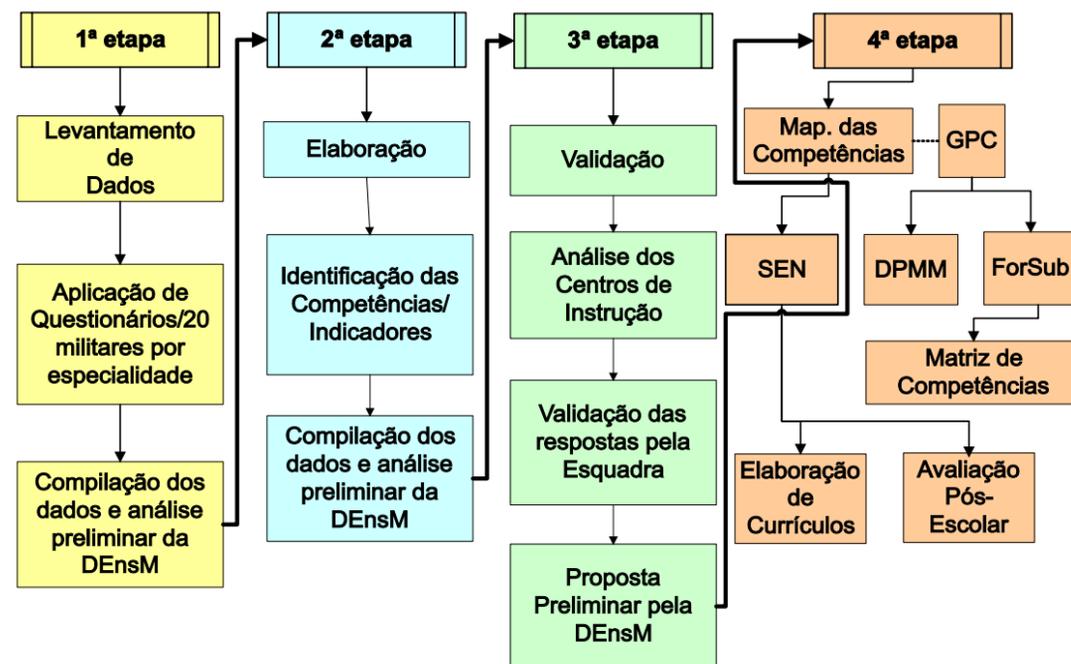


Figura 2: Processo de Mapeamento

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.

Jornada de Psicologia

RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Capitão-de-Mar-e-Guerra (T) Cesar da Silva Santos
Mestre em Psicologia Social/Cognitiva pela Fundação Getúlio Vargas
Especialista em Psicologia de Aviação
Especialista em Psicologia do Trabalho pela Fundação Getúlio Vargas
Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Gama Filho
Graduado em Psicologia pela Faculdades Integradas Maria Thereza
Imediato da Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia - Rio de Janeiro

1. Introdução

O tema Reação às Mudanças e suas consequências no âmbito das organizações possibilita uma variedade de informações úteis tanto para o aprimoramento dos indivíduos como para a própria Organização em que o mesmo encontra-se inserido.

O contexto da mudança pode ser analisado sob vários enfoques. Por isso mesmo o presente estudo estará abordando o assunto principalmente no setor da Aviação Naval, propondo um conjunto de medidas que poderão ser mais bem incorporadas para melhoria da segurança dos indivíduos que atuam neste setor.

Primeiramente serão focadas as bases teóricas do conceito de mudança, para, então, apresentar uma abordagem do assunto no contexto da Segurança de Aviação, conforme preconizam as normas aplicadas pela Marinha do Brasil no Manual de Segurança de Aviação (DGPM 3010).

2. Desenvolvimento

A evolução tecnológica marcou uma importante etapa na história da aviação. A cada dia mais se fala em segurança, e de como dotar as máquinas de recursos capazes de indicar as situações de pane, informando ao piloto que procedimentos são mais



CMG (T) Santos e CC (T) Anna Laura

corretos para resolver a situação complexa de salvar as vidas em um acidente ou incidente aéreo. No entanto, pouco se tem discutido, apresentado ou proposto, em razão proporcional ao desenvolvimento tecnológico, sobre como adaptar o homem a este vasto meio em constante evolução que é a aeronave.

Preparar o homem, estudar suas reações diante de situações tão diferentes de sua própria natureza parece ser um desafio para as ciências do comportamento. Contudo trata-se de um estudo audacioso, mas extremamente importante.

O ser humano, dotado de cinco sentidos, todos postos à prova durante um simples voo, precisa, portanto, conhecer um importante fundamento presente em sua personalidade: precisa aprender

a mudar, a acompanhar o novo, a estar disponível aos desafios buscando superá-los. Conhecendo os principais processos relacionados à mudança, certamente, aqueles que atuam junto a meios aéreos poderão contribuir para que as novas tecnologias sejam mais bem assimiladas, e, ao mesmo tempo, adaptadas à natureza do homem, possibilitando que todo o seu potencial seja aplicado para o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes na superação das novidades tecnológicas.

Voar com segurança depende assim do estudo de importantes fatores comportamentais que afetam os indivíduos todos os dias e que são formadores do constructo conhecido como **"atitude"**.

Processos de mudança e de atitudes são aplicados por várias companhias aéreas. A Varig foi uma das que mais investiu em treinamento do pessoal. O cenário das Companhias Aéreas em decorrência dos atentados terroristas ocorridos nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, é de mudança constante e muito rápida. Nos treinamentos da Varig foram implementados programas de mudança comportamental, elaborados pelo teórico Nido Qubein, que tinha o seguinte discurso: *"A mudança é ameaçadora, mas é também uma oportunidade."*

Lidar com as mudanças, para Nido, é ser flexível e ver as coisas de modo diferente do que normalmente vemos. Para o autor, *"A criatividade é importante para se lidar com as mudanças. Quando as coisas estão mudando rapidamente, uma das melhores maneiras de manter o equilíbrio é ter uma imagem clara para onde você está indo – mesmo que a rota eventualmente mude"*. Estamos, portanto a todo instante, cercados por um mundo em constante transformação, e temos que a ele nos adaptar, não resistindo, mas aprendendo a lidar com o novo.

Atitude é a tendência do indivíduo a agir de determinada maneira diante de situações, pessoas e objetos. Em uma pesquisa realizada pelo CENIPA referente a relatórios finais de acidentes ocorridos entre 1992 e 1996 - o aspecto psicológico de maior incidência nos acidentes foi atitude (24,46% de frequência), caracterizada pelo excesso de autoconfiança, exibicionismo, complacência, improvisação, descaso com operações e procedimentos. Segundo a Capitão-Tenente Flávia Gonçalves Ma-

galhões do Instituto de Psicologia da Aeronáutica, uma das elaboradoras da pesquisa, *"o excesso de autoconfiança pode distorcer a percepção das reais condições climáticas, interferindo na capacidade de julgamento do piloto através de uma deficiente análise da situação, levando-o a tomar uma decisão errada de decolar, quando deveria aguardar que o tempo melhorasse"*.

Mudar a nossa atitude é um fenômeno tão simples que só depende da vontade de cada indivíduo. No best-seller *"Quem mexeu no meu queijo"* escrito por Spencer Johnson, o autor menciona que *"a vida não é um corredor reto e tranquilo que nós percorremos livres e sem empecilhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um beco sem saída. Porém, se tivermos fé, uma porta sempre será aberta para nós, não talvez aquela sobre a qual nós mesmos nunca pensamos, mas aquela que definitivamente se revelará boa para nós."*

O autor mencionado apresenta no livro algumas "dicas" que facilitam o estudo do processo de mudança. Para ele a mudança sempre ocorre em nossas vidas. Portanto, temos que estar preparados para antecipar a mudança, monitorá-la, nos adaptarmos rapidamente a ela, apreciar a mudança e estarmos permanentemente preparados para mudar.

Leon Festinger (1964) foi, talvez, um dos teóricos que mais estudou a questão dos estados de mudança. Ao relatar suas idéias elaborou a "Teoria da Dissonância Cognitiva", uma das teorias mais respeitadas no campo da Psicologia Social, e que viabiliza o entendimento dos processos de mudança por que passam as pessoas. Para Festinger, *"após uma decisão, segue-se um estado de dissonância e conseqüentemente, são desencadeados mecanismos de redução de dissonância. As principais maneiras de reduzir dissonância são: desvalorização dos elementos dissonantes da alternativa rejeitada, valorização dos elementos consonantes à alternativa escolhida; tentativa de tornar irrelevantes os elementos dissonantes; busca de apoio social para a posição assumida"*.

Em geral, as pessoas reagem às mudanças porque aprender a mudar requer modificações de hábitos comportamentais e nos métodos usuais de perce-

ber, pensar e agir. As pessoas que reagem às mudanças não aceitam aquilo que incomoda, se preocupam em perceber somente as coisas que convém e são agradáveis, apresentam incerteza quanto aos novos rumos e às consequências das mudanças, têm receio de perder as vantagens já adquiridas, manifestam insegurança pessoal diante do desconhecido e um conflito de escolha (atração pela mudança x medo do desconhecido).

Segundo Argyris (1992), a resistência à mudança pode ser considerada como uma rotina organizacional defensiva, sendo manifestação inconsciente, dificultando ou impedindo a mudança e a aprendizagem na organização. A aprendizagem organizacional, para Argyris (1992), é definida sobre duas condições distintas: a primeira ocorre quando a organização atinge seus propósitos, ou seja, quando existe igualdade entre o seu desenho da ação e a realidade ou resultado; e a segunda, quando uma desigualdade entre a pretensão e o resultado é identificada e corrigida, ou seja, transformada em igualdade.

Pereira e Fonseca (1997), complementam as ideias em questão, categorizando-as em formas de reação à mudança, ou seja, "ignorar a mudança" refere-se a "fingir não enxergar", o que permite o não comprometimento. Possibilita esconder na alienação o medo de optar. Existe a fantasia de que a não decisão isenta das consequências, e esquece-se de que a abdicação também é uma forma de decisão. Podem ocorrer sentimentos de amargura, pessimismo e depressão, relacionados a um futuro não almejado. "Isolar-se" refere-se à percepção de não necessitar conviver com a realidade da mudança. Pode gerar solidão. "Boicotar" refere-se ao comportamento de resistências agressivas, destruidoras. "Resistir ativamente" refere-se à decisão de defender princípios e posições com rigidez, elegância, fleuma e bravura. Às vezes, este tipo de decisão tem um papel na clarificação do contexto da mudança porque verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista; evidencia a história, as tradições e a experiência passada. "Resistir passivamente" refere-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam. São reações mais difíceis de serem trabalhadas porque são aparentemente assintomáticas ou confusas. Suas consequências podem



CMG (T) Santos recebe certificado de participação das mãos da CC (T) Anna Laura

tornar as pessoas amorfas, sem caráter e sem confiabilidade.

Para mudar, deve-se atuar sobre as causas da resistência, promovendo um ambiente propício para a mudança, focalizando a atenção para os fatores do ambiente de trabalho e sobre a situação modificadora propriamente dita, encontrando uma boa forma de apresentar a ideia nova e assim, provavelmente, poder-se-á conseguir minimizar possíveis comportamentos de resistência nas organizações.

Uma das alternativas para programar no campo da aviação um ambiente propício à mudança é por meio do treinamento em CRM - Crew Resource Management (Gerenciamento de Recursos de Tripulação) que possibilita o uso eficaz de todos os recursos para obter segurança e eficiência nas operações de Aviação. O treinamento de CRM concentra-se nas atitudes e no comportamento dos membros da tripulação, bem como em suas repercussões em matéria de segurança. A chave do bom gerenciamento da tripulação é a comunicação entre os tripulantes. É preciso que se desenvolva um estilo de comunicação interpessoal, habilidades de liderança e de tomada de decisão. Também é preciso desenvolver espírito de trabalho de equipe e aprender a lidar com o estresse.

O CRM deve ser implantado para complementar a formação técnica do tripulante e capacitá-lo a gerenciar os recursos disponíveis a bordo, de forma a melhorar o processo de tomada de decisão e aumentar o nível de segurança das operações. Visa desenvolver as seguintes habilidades: comunicação; métodos de identificação e resolução de problemas; liderança; relacionamento interpessoal; métodos de

se concentrar na situação e evitar distrações; meios de distribuir a carga de trabalho; e técnicas para reconhecer e reduzir estresse.

Outra modalidade de treinamento importante no processo de mudança de atitude direcionado para a segurança do aeronavegante é o LOFT - Line Oriented Flight Training (Treinamento orientado para a linha de voo), que se caracteriza por ser um método de *feedback* de desempenho em que se coloca a tripulação em situações que exijam a exercitação dos princípios de CRM.

Também é de igual importância o preparo da tripulação em princípios de Consciência Situacional, que se caracteriza pela percepção precisa dos fatores e condições que afetam uma aeronave e sua tripulação durante um período de tempo definido. É importante o modo como as percepções individuais se combinam para formar a consciência situacional do grupo. Contribuem para a redução da consciência situacional: estresse; inexperiência; distração; conflito interpessoal; fadiga; e complacência.

3 - Conclusão

Todas as medidas acima apresentadas, se implementadas por organizações que atuam com pilotos, mecânicos, equipes de apoio, militares em operações e tripulantes, sob forma de treinamentos de curta duração, poderão viabilizar uma melhor adaptação do ser humano ao vasto e complexo meio que é a aeronave, melhorando sua segurança e tornando possível ao homem aprender, a cada dia, a mudar.

“as mudanças sempre encontrarão resistência, a não ser que fortaleçam, de modo claro e visível, a segurança psicológica do homem”.

(Peter Drucker)

4 - Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus Ed., 1992a.
- ARGYRIS, C. In: **Organizational Learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.
- DRUCKER, P. F. **As Novas Realidades**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.
- FESTINGER, L. **Conflict, Decision and Dissonance**: Stanford University press, 1964.
- PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão, as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- JOHNSON, S. **Quem mexeu no meu queijo?** 1ª ed, tradução de Maria Clara de Biasi. 4ª tiragem, Rio de Janeiro, Record 2000.

Jornada de Psicologia

ANOMIA ORGANIZACIONAL: COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E DE GRUPO EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Marcos Aguiar de Souza

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

I - Introdução

Atualmente as organizações se veem afetadas por um mundo em constante mudança, criando novos desafios em espaços de tempo cada vez mais curtos e fazendo com que novas estratégias sejam constantemente buscadas. As soluções encontradas para o atendimento dessas novas demandas têm, então, tempo de eficiência cada vez mais curtos.

A característica marcante do mundo contemporâneo de estar sempre em mudança cria uma série de dificuldades, a começar pela delimitação do alcance daquilo que podemos definir como o contexto no qual a organização pertence. Se antes as organizações tinham que ter atenção aos seus processos internos e as transformações no contexto imediato no qual estava inserida, a atenção agora deve ser no sentido de acompanhar e tentar desenvolver uma estratégia que permita algum grau de previsibilidade a um entorno cada vez maior e que, em alguns casos, é considerado em nível mundial.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) dedicam todo um capítulo de livro para discutir sobre a administração da globalização, ou mais especificamente, sobre um mundo altamente interconectado trazendo sérias consequências para as organizações, para as diferentes sociedades, governos e para o mundo do trabalho de maneira geral. De fato, a noção de um mundo em constante mudança é tema quase que obrigatório quando se discute sobre fenômenos organizacionais.

Talvez não seja apropriado falar de imprevisibilidade no mercado, mas certamente podemos dizer que as soluções apresentadas para os problemas



Professor Marcos Aguiar de Souza

que surgem têm vida cada vez mais curta. A cada solução apresentada, novas demandas vão surgindo. Assim as organizações se veem no desafio de lidar com uma realidade em constante mudança que traz implicações para a própria organização. Cria-se o paradoxo da organização necessitar mudar para continuar sendo a mesma. De acordo com Tavares (2011) é essencial que a identidade da organização seja preservada, mesmo nesse contexto de incertezas. Seguindo o mesmo raciocínio Neves (2011) considera que:

...as organizações, coabitando permanentemente com as incertezas da envolvente externa (mercado, tecnologia, valores sociais, expectativas políticas, etc.) são confrontadas com dilemas, por vezes paradoxais, em termos do seu funcionamento, cuja resolução passa muitas vezes por um esforço de compatibilização de diferentes forças e do balanceamento depende a qualidade da resolução (p. 522).

Essa lógica de mudança constante dando origem a novas demandas para as organizações, de acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) é cíclica, uma vez que se segue uma direção que foi apontada a partir de fenômenos anteriores. No entanto, segue-se uma direção que pode ser modificada a qualquer momento por alterações contextuais. Assim, a cada nova intervenção para lidar com uma exigência, novas exigências vão surgindo necessitando de novas intervenções. A analogia que talvez melhor explique esse processo é o andar de bicicleta, ação que para que haja equilíbrio, o movimento deve ser constante.

Bercovitz e Feldman (2008) consideram que o entendimento da capacidade diferenciada que as organizações têm de mudar a partir de pressões externas ainda é uma importante agenda de pesquisa, sendo crucial entender a dinâmica intraorganizacional e a vontade que os membros de uma organização têm de adotar novas normas e comportamentos.

O aprofundamento na discussão sobre as transformações sociais e suas implicações para diferentes aspectos de nossa vida social, inclusive para as organizações, além de exaustivo, talvez se mostre infrutífero, uma vez que o rumo de tais mudanças é imprevisível. Assim, se as organizações devem buscar sua constante atualização, merece destaque considerar a forma pela qual as organizações estão buscando lidar com essas constantes mudanças. Dois temas serão destacados tanto em função da importância que têm na organização como um todo, exercendo influência sobre diversas outras variáveis, como também pela recenticidade com que tais temas vêm sendo considerados no contexto organização: *red tape* e anomia organizacional.

II - Normas Contraproducentes na Organização (Red tape)

Apesar de poder ser traduzida como norma contraproducente para a organização, a expressão *red tape* tem sua origem naqueles processos, principalmente na Inglaterra, que de tão antigos e volumosos, tinham que ser amarrados, o que frequentemente era feito com uma fita vermelha. Assim, a expressão é utilizada atualmente para indicar normas que ou tendem a não ser seguidas, ou apesar de serem seguidas, tra-

zem mais prejuízo que benefício para a organização.

De maneira geral, os estudos têm sido desenvolvidos considerando principalmente *red tape* em três contextos. O primeiro é o governamental de grandes corporações, o segundo contexto se refere ao estudo do fenômeno em organizações públicas de modo geral. Finalmente, a *red tape* organizacional tem sido considerada também em organizações privadas, ainda que com menor intensidade que nos dois contextos anteriores.

De acordo com Bozeman (1993) *red tape* organizacional pode ser conceituada como aquelas regras, regulamentos e procedimentos que apesar de permanecerem em vigor, são difíceis de serem cumpridas e não são funcionais.

Rainey e Bozeman (2000) apresentam uma série de argumentações relativas à diferenciação entre organizações públicas e privadas, destacando o fato de que os diversos autores que se dedicam a estudos na área organizacional frequentemente divergem sobre a opinião de que existem fenômenos que são exclusivos a cada tipo de organização. Assim, enquanto alguns autores consideram relevantes as diversas comparações que vêm sendo realizadas entre os dois contextos, para outros as divergências encontradas entre o público e o privado não vão além daquelas que podem ser encontradas dentro de cada setor.

Alguns fenômenos claramente serão diferenciados quando se comparam organizações públicas e privadas, principalmente em países como o Brasil em que coexistem legislações diferenciadas para cada setor. Assim, o trabalhador brasileiro em uma organização pública não lida com uma série de tensões que parecem comuns às organizações privadas, a começar pela ameaça de demissão. A clara distinção entre o público e o privado em relação a outros temas, entretanto, talvez não seja tão facilmente obtida, uma vez que os estudos têm evidenciado tanto similaridades como diferenças na comparação de tais organizações.

Especificamente considerando a *red tape* organizacional no contexto das organizações privadas, a prática tem revelado que também é possível encontrar indicativos da existência de práticas que não contribuem para o objetivo final da organização, as quais podem ter origem tanto em imposições de membros

influentes da organização que definem quem pode ou não ser promovido, como em dificuldades de acompanhar as mudanças requeridas pelo mercado, como possuir pessoal capacitado para lidar com as novas tecnologias.

Em relação a *red tape*, Rainey e Bozeman (2000) argumentam que a comparação entre organizações públicas e privadas tem proporcionado pouca evidência de que a *red tape* organizacional é um fenômeno característico do setor público. Tal afirmativa se contrapõe ao senso comum e mesmo à argumentação que comumente se faz em estudos comparativos de organizações do setor público e do setor privado, já que no setor público o lucro, em geral, não é o principal foco. Além disso, as organizações do setor público se veem diante de uma série de imposições legais que garantem um mesmo modo de funcionar para as mesmas, o que sugere uma fonte maior de *red tape*.

Rosenfeld (1984) foi um dos pioneiros a considerar *red tape* como regulamentos, procedimentos, formas e intervenções governamentais que são percebidas como excessivas, de difícil execução ou inúteis para a tomada de decisão ou para a implementação de decisões. De fato, a definição aponta para *red tape* como um fenômeno investigado sobretudo no contexto governamental. Tal perspectiva permanece atualmente. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico possui diversas publicações que têm como objetivo fomentar o desenvolvimento de estratégias para eliminar a *red tape* tanto em governo como nas políticas públicas desenvolvidas para setores específicos.

A *red tape* considerada no contexto governamental se baseia na lógica de que tanto as empresas como a sociedade em geral são capazes de reconhecer o papel crítico exercido pelo governo, e que existe a necessidade de regulações para exercer esse papel de forma efetiva. Entretanto, também se considera que regulações e processos excessivos, desnecessários e redundantes têm resultado numa enorme carga tanto para empresas como para consumidores, tornando clara a necessidade de reduzir ou eliminar *red tape*, simplificando as funções governamentais regulatórias (DORA, 2011).

De interesse para a discussão aqui proposta é a consideração da *red tape* no contexto das organizações, podendo esta ser definida como regras e procedimentos onerosos que têm um efeito adverso sobre o desempenho da organização (YANG & PANDEY, 2009). Apesar de claramente a *red tape* ser mais facilmente identificada no contexto das organizações públicas, é possível considerar o fenômeno também no contexto das organizações privadas.

A relação defendida no presente estudo entre *red tape* e anomia organizacional é a de que crescentes níveis de *red tape* podem conduzir a um estado de anomia, seja na sociedade ou nas organizações. Dito com outras palavras, à medida que as normas que servem de orientação para a conduta de indivíduos e grupos passam a ser questionadas na sua eficiência, pode ter origem o fenômeno *red tape*. Isso irá ocorrer quando se é possível identificar normas que se contrapõem aos objetivos coletivos. Entretanto, quando essa percepção se amplia, tornando generalizada a concepção de que as normas não devem ser seguidas, surge então a anomia.

III - Anomia Organizacional

O termo “anomia” surgiu na Grécia antiga, tendo o significado de ausência de leis (*nómos*), normas ou regras, com uma conotação negativa associada a conceitos como desordem, desigualdade e crueldade. Besnard (1988) aponta que o termo reapareceu em textos teológicos ingleses do século XVII e posteriormente em textos filosóficos e sociológicos franceses do século XIX com significado semelhante.

O conceito de anomia tem sido cada vez mais empregado com o objetivo de explicar algumas das consequências das rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas observadas nas últimas décadas sobre indivíduos e grupos sociais. De fato, pode-se dizer que o estudo desse conceito tem ganhado destacada relevância na pesquisa psicossocial contemporânea.

Inicialmente Durkheim (1893) considerou que a anomia seria o resultado de uma forma anômala da divisão do trabalho, caracterizada pela ausência ou insuficiência de meios de regulação necessários para garantir a cooperação entre pessoas em diferentes

funções sociais. Entre as causas da anomia estariam as crises econômicas e os embates entre capitalistas e trabalhadores. A essência da questão seria a falta de interação entre os indivíduos que realizam diferentes papéis sociais, e que por fim não mais se perceberiam como participando de uma empresa comum (BESNARD, 1988).

Durkheim (1893) considerou que as sociedades colocariam limites sobre as metas que os indivíduos devem possuir. Esses limites deveriam ser ajustados de forma a permitir que os indivíduos tivessem uma razoável chance de atingir suas metas. Assim, os indivíduos com maiores recursos teriam metas igualmente mais elevadas.

As pessoas seriam capazes de restringir seus desejos somente em resposta a um padrão ou um marco que elas reconheçam como justo, o que significa que esse limite deve vir de uma autoridade que elas respeitem. Essa autoridade seria a sociedade ou um de seus órgãos (AGNEW, 1997).

Durkheim (1893) descreveu ainda três situações em que as sociedades seriam incapazes de regular as metas individuais adequadamente: durante períodos de crise econômica; em períodos de crescimento econômico e quando a capacidade da sociedade em regular as metas individuais diminui de forma crítica, ao ponto de fazer com que a anomia se torne um estado crônico. Nos dois primeiros casos, os padrões através dos quais as metas são reguladas, se tornam obsoletos, havendo uma confusão natural até o estabelecimento de novas formas de organização. No terceiro caso, entretanto, a anomia deixaria de ser um fenômeno natural característico de um período de transição.

Apesar da receptividade da teoria da anomia a partir da ótica de Durkheim, Merton (1968) ofereceu uma teoria alternativa salientando que as sociedades diferem na ênfase relativa que colocam sobre metas em si e as normas que regulariam a busca legítima dessas metas.

Conforme ressalta Cohen (1997), Robert Merton identificou três componentes principais de uma estrutura cultural. Teríamos em primeiro lugar as metas culturais – os desejos ou aspirações que são socialmente ensinados aos indivíduos. Representam metas que são socialmente valorizadas, como ser bem sucedido pro-

fissionalmente, possuir status e bem materiais. As “normas prescrevendo os meios que os indivíduos podem legitimamente empregar para atingir essas metas” (p. 76) comporiam o segundo elemento dessa estrutura. A distribuição das facilidades e oportunidades para atingir as metas culturais de uma maneira compatível com as normas, ou seja, as condições objetivas para a ação, seriam o terceiro componente dessa estrutura. Resumidamente, Merton considera que a estrutura cultural é definida em função da forma pela qual os meios socialmente disponíveis permitem de fato o atingimento das metas socialmente valorizadas.

Merton (1968) considera, então, que o estado de anomia é vivenciado pelo indivíduo quando existe uma discrepância entre metas e meios sociais. É nesse sentido que ele faz uma análise das formas de adaptação do indivíduo à sociedade definindo o que seria, por exemplo: conformidade (perfeita adaptação do indivíduo à sociedade em que vive), inovação (desenvolvimento de estratégias para o alcance das metas socialmente estabelecidas, quando os meios já disponíveis são percebidos como ineficientes), ritualismo (aderência aos padrões sociais, mesmo não acreditando neles, como resultado de uma forte internalização dos meios socialmente prescritos), retraimento (rejeição de metas e meios), e rebelião (rejeição não passiva de metas e meios, e busca ativa pelo estabelecimento de novas metas e meios mais satisfatórios).

De acordo com Manrique de Lara (2009) o conceito de anomia aplicado ao contexto organizacional se refere à debilidade normativa-valorativa de um indivíduo em seu trabalho, fazendo com que este perceba que a organização não oferece um contexto adequado para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Em outras palavras, o trabalhador não tem previsibilidade em relação ao que esperar tanto da organização como de seus chefes, pares e subordinados no dia-a-dia de trabalho.

Seguindo o mesmo raciocínio, Tsahuridu (2006) considera a anomia um importante elemento para a compreensão dos fatores que afetam as decisões e o comportamento das pessoas no contexto do trabalho. É uma vez que tenha sido estabelecida, resulta em regressão moral e amoralidade. Assim, certos aspectos formais e informais das organizações tenderiam a ser influenciados pela anomia no trabalho.



Professor Marcos Aguiar de Souza

Da mesma forma que a anomia no contexto social, a anomia organizacional pode surgir em momentos de transição, caracterizados por uma rápida mudança, como no caso de fusões, aquisições e redução de pessoal, dando origem a comportamentos que se desviam da norma. Em tal condição, a anomia organizacional se refere a um período que antecede a uma nova forma de organização.

De acordo com Parales-Quenza (2008) a anomia deixa de ser considerada como um fenômeno transitório naquelas organizações que oferecem um contexto em que as pessoas não podem alcançar suas aspirações ou quando isso só é possível quando se pertence a determinados grupos. Assim, a eficiência dos fatores que reforçam a integração social diminui, ao mesmo tempo em que surge uma dissociação entre as normas previstas e aquelas de fato seguidas. Em tal contexto surgem dificuldades para a adaptação individual, resultando em perda de orientação geral, desenvolvimento de sentimentos de insegurança e marginalização, surgimento de expectativas descontroladas e o questionamento da legitimidade dos valores centrais até então defendidos (ATTESLANDER, 2007).

Existem situações, entretanto, em que as organizações se veem diante de uma clara inadequação de sua cultura, que falha na tarefa de orientar o comportamento de seus membros. Assim, as normas vigentes na organização são diferentes daquelas oficialmente preconizadas.

Considerando o contexto em que as normas de uma organização não correspondem à realidade ou são

ineficientes, DeHart-Davis (2008) propõe o conceito de *Green tape*, que seriam, por oposição, aquelas normas que favoreceriam o desempenho da organização havendo, portanto, a presença combinada de (1) normas escritas, (2) com relacionamentos meios-metas válidos, (3) com utilização de controle eficiente, (4) que são consistentemente aplicados e que (5) tem propostas entendidas pelos *stakeholders*, ou seja, todas as pessoas que tenham participação direta ou indireta em uma organização e que possam afetar ou ser afetados pelas ações da organização. No presente estudo propõe-se então a investigação dos efeitos que a *red tape* e anomia organizacional têm para a organização.

IV - Considerações Finais

A existência de normas que dificultam o alcance das metas organizacionais quando seguidas é um desafio que apesar de presente em organizações públicas e privadas em diversos países, tem recebido pouca atenção por parte de profissionais e pesquisadores voltados para as organizações.

É importante reconhecer que o fenômeno tende a se perpetuar na medida em que as organizações se veem diante de uma série de imposições legais para seu funcionamento, oriundas de decisões tomadas em nível nacional, estadual ou mesmo municipal. Soma-se a tais imposições o fato de que muitas das normas são desenvolvidas visando o controle e não a produtividade. Entretanto, mesmo tomando-se como princípio óbvio o seguimento estrito de tais normas, existem ainda em muitas organizações normas que podem ser aperfeiçoadas visando torná-las mais eficientes.

A despeito das dificuldades e prejuízos advindos da existência de normas contraproducentes nas organizações, chamamos a atenção para uma consequência que não tem sido evidenciada na literatura, que é a possibilidade das normas passarem a não ser seguidas, dando origem a um estado de anomia na organização.

Para a modernização pretendida em diversas organizações, propõe-se que as normas que a regulam sejam reavaliadas, sendo diferenciadas aquelas que são impositivas daquelas que podem sofrer algum

tipo de modificação. Dentre estas, propõe-se ainda a distinção entre aquelas que são produtoras, ou seja, estão alinhadas com os objetivos organizacionais e aquelas que se aproximam mais de obstáculos para o alcance das metas buscadas pela organização.

Finalizando e buscando sintetizar a discussão proposta, dois aspectos merecem destaque em relação às normas organizacionais. Primeiro, as normas de uma organização devem, antes de tudo, ser efetivas, no sentido de servirem de guia para a conduta dos indivíduos e grupos que a compõem. Há maior previsibilidade do comportamento do outro e, portanto, maior possibilidade de aperfeiçoamento das normas, quando se buscam novos comportamentos dos membros de uma organização. Quando as normas de uma organização deixam de servir como guia para a conduta dos trabalhadores, normas individuais e grupais passam a ser fortalecidas.

O segundo aspecto em relação às normas é que os comportamentos que delas derivam devem ser comportamentos que conduzem aos objetivos da organização. Se a proposta de uma organização é buscar a modernidade, isso implica na adoção de um enfoque estratégico, adequando às normas para que as mesmas contribuam para o surgimento de fenômenos como a criatividade e a inovação, entre diversos outros aspectos que irão caracterizar a abordagem moderna nas organizações.

V - Referências Bibliográficas

- AGNEW, R. *The nature and determinantes of strain: another look at Durkheim and Merton*. In: Nikos Passas & Robert Agnew (Orgs.). **The future of anomie theory**. Boston: Northeastern University Press, 1997.
- ATTESLANDER, P. (2007). *The impact of globalization on methodology. Measuring anomie and social transformation*. **International Review of Sociology**, 17(3), 511-524.
- BERCOVITZ, J., FELDMAN, M. (2008). *Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the Individual Level*. **Organization Science**, 19 (1) 69-89.
- BESNARD, P. (1988). *The True Nature of Anomie*. **Sociological Theory**, 6(1), 91-95.
- BOZEMAN, B. (1993). *A Theory of Government "Red Tape"*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 3(3), 273-304.
- CLEGG, S., KORNBERGER, M. PITSIS, T. (2011) **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COHEN, A. K. (1997). *An elaboration of anomie theory*. In N. Passas & R. Agnew (Eds.), **The Future of Anomie Theory** (pp. 54-

61). Boston: Northeastern University Press.

DEHART-DAVIS, L. (2008). *Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 19(2), 361-384.

DORA – Department of Regulatory Agency (2011) **Cutting Red Tape in Colorado State Government: Making government more efficient, effective and elegant**, Colorado : Report on the Pits and Peeves Roundtables.

DURKHEIM, E. (1893). **De la division du travail social**. Paris: Alcan.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 99-112.

MERTON, R. K. (1968). **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press.

NEVES, J. (2011) *Clima e cultura organizacional*. In: J. M. Carvalho Ferreira, José Neves & António Caetano (Orgs.). **Manual de Psicossociologia das organizações**. Lisboa: Escolar Editora, PP. 489-570.

PARALES-QUENZA, C. J. (2008). *Anomia Social y Salud Mental Pública*. **Revista de Saúde Pública**, 10, 658-666.

RAINEY, H. G, BOZEMAN, B. (2000) *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*. **Journal of public administration research and theory**, 2, 447-469.

ROSENFELD, R. A. (1984). *An expansion and application of Kaufman's model of red tape: The case of community development block grants*. **Western Political Quarterly**, 37, 603-620.

TAVARES, S. (2011). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In: J. M. Carvalho Ferreira, José Neves & António Caetano (Orgs.). **Manual de Psicossociologia das organizações**. Lisboa : Escolar Editora, PP. 347-378.

TSAHURIDU, E. (2010). *An Exploration of Factors Affecting Work Anomia*. **Journal of Business Ethics**, 1-9.

Jornada de Psicologia

MUDANÇAS NO PERFIL DO TRABALHADOR: NOVAS HABILIDADES NECESSÁRIAS

Capitão-de-Corveta (T) Camila Menkes

Mestre em Psicologia Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Encarregada da Divisão de Pesquisa do SSPM

As últimas décadas do século XX marcaram o início de uma nova era: a sociedade pós-industrial. Nesses novos tempos, o mundo passou a enfrentar problemas complexos e instabilidade em níveis sem precedentes, gerando novas formas de organização e gestão do trabalho, mudanças no mercado de trabalho e no perfil do trabalhador.

As novas demandas no mundo do trabalho exigem que o profissional apresente, além das habilidades técnicas e administrativas, um conjunto de habilidades sociais, necessárias para estabelecer relações interpessoais eficientes e satisfatórias. O principal desafio nesse novo cenário refere-se à necessidade de adaptação das pessoas aos novos processos de trabalho que, mais do que nunca, remetem diretamente às relações interpessoais, com maior valorização do trabalho em equipe, criatividade, intuição e autonomia na tomada de decisões (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2008).

A preocupação com as consequências negativas ligadas às dificuldades de relacionamento interpessoal tornou-se objeto de diversas investigações em virtude do impacto na produtividade. A literatura tem demonstrado que os conflitos interpessoais estão relacionados com desempenhos profissionais improdutivos e, por outro lado, que pessoas socialmente competentes apresentam relações profissionais mais satisfatórias, além de proporcionarem clima organizacional mais estimulante e produtivo (ARGYLE, 1994; FALCONE, 2000;



Da esquerda para a direita: CC(T) Camila Menkes e CT (T) Patricia Fefer

LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002; PEREIRA, 2006; SPECTOR, 2005).

Considerando este contexto, algumas habilidades sociais ganham especial relevância, tais como a habilidade para resolver conflitos interpessoais e intergrupais, para expressar sensibilidade e empatia ante as necessidades do outro, para expressar-se de forma honesta e assertiva em situações interpessoais críticas e, ainda, para ser capaz de lidar de modo efetivo com as situações estressantes oriundas da vida profissional (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2006).

De fato, as circunstâncias do trabalho podem impor uma alta demanda a ser enfrentada, especialmente nas atividades profissionais que envolvem grande necessidade de interação social. Considerando as especificidades do trabalho dos submarinistas, por exemplo, é notório que estes militares estão expostos a um ambiente extremo,

com extraordinárias exigências físicas, psicológicas e interpessoais, que necessitam de significativa adaptação humana para a sobrevivência e o bom desempenho profissional (*The Society for Human Performance in Extreme Environments*, 2011).

Diversos desafios se apresentam do ponto de vista pessoal, como a necessidade de interação em pequenos grupos, comunicação restrita com o mundo externo, trabalho realizado em compartimentos limitados, monotonia, falta de privacidade, tensão constante e redução das atividades sociais (SANDAL, 1999; SANDAL, LEON & PALINKAS, 2006). Nesse contexto, quando os trabalhadores não apresentam as habilidades necessárias, essas interações podem resultar em conflitos, ocasionando então uma nova fonte de estresse, além das demais já presentes no contexto (GLOWINKOWSKI & COOPER, 1987; JEX, 1998).

Em estudo realizado com 106 submarinistas na Marinha do Brasil foi verificado que a amostra estudada apresentou um elevado nível de habilidades sociais (MENKES, 2012). Os militares apresentaram boa capacidade de entender a perspectiva e sentimentos do outro, mesmo em situações de conflito de interesses, boa capacidade de sacrificar temporariamente as próprias necessidades, em benefício de outra pessoa, além de tendência a experimentar sentimentos de compaixão e de interesse pelo estado emocional do outro.

Outro ponto forte evidenciado pelos submarinistas consiste na elevada capacidade de autocontrole da agressividade em situações aversivas. Vale ressaltar que a questão do autocontrole apresenta-se como uma característica fundamental para o trabalho em submarino, configurando-se, nesse contexto, como uma resposta mais vantajosa para o grupo do que a resposta impulsiva, assim como o comportamento assertivo apresenta-se como mais adaptativo do que o comportamento passivo ou agressivo.

Os resultados encontrados também revelaram que os submarinistas apresentaram boa capacidade de defender os próprios direitos e de expressar pensamentos, sentimentos e crenças de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa, o que se apresenta como relevante,

pois permite a preservação das noções de individualidade e privacidade, e ressalta a diferenciação do indivíduo em relação aos demais.

Os achados revelam a importância dessas habilidades para o estabelecimento de vínculos e para a vida em grupo, aspectos essenciais para o trabalho em submarino. Pode-se supor que o elevado nível de habilidades sociais apresentado pelos submarinistas explique a percepção de que há, nesse ambiente, maior qualidade no contato interpessoal. É possível também que militares com níveis mais elevados de habilidades sociais tenham obtido maior sucesso ao longo do extenso processo seletivo ao qual são submetidos. Além disso, ressalta-se a influência de valores inerentes à cultura militar (por ex., companheirismo, camaradagem e espírito de corpo) nas características pessoais dos submarinistas, corroborando os resultados obtidos por estudos em Psicologia Social (ZIMBARDO, 1971) que apontam para o fato de que os comportamentos, pensamentos e sentimentos podem ser influenciados pelas expectativas relacionadas aos papéis sociais que são assumidos.

Os submarinistas apresentam-se, portanto, como um exemplo de profissão que requer intensa demanda de convívio social e de estabelecimento de relações interpessoais satisfatórias, sendo necessário um elevado nível de habilidades sociais. Considera-se que estas sejam habilidades relevantes em qualquer situação profissional, apresentando-se como um conjunto de ferramentas essencial para um bom desempenho no trabalho.

Referências Bibliográficas

- ARGYLE, M. (1994). *Psicologia del comportamiento interpersonal*. Madrid: Alianza.
- DEL PRETTE, A., & DEL PRETTE, Z. A. P. (2006). *Relações interpessoais e habilidades sociais no âmbito do trabalho e das organizações*. Recuperado em 15 de dezembro, 2011, de <http://www.rihs.ufscar.br>.
- _____. (2008). *Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo* (7ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- FALCONE, E. M. O. (2000). *Habilidades sociais: Para além da assertividade*. In: R. C. Wielenska (Org.), *Sobre comportamento e cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos* (pp.211-221). São Paulo: SET Editora Ltda.
- GLOWINKOWSKI, S. P., & COOPER, C. L. (1987). *Managers*

and professionals in business industrial settings: The research evidence. In: J. M. Ivanovich & D.C. Ganster (Orgs.), **Job stress: from theory to suggestion** (pp. 177-194). New York: Haworth.

JEX, S. M. (1998). **Stress and job performance**. Londres: Sage.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., & ARELLANO, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In: M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas nas organizações** (pp. 295-306). São Paulo, SP: Gente.

MENKES, C. M. (2012). **As relações entre habilidades sociais e estresse ocupacional em submarinistas na Marinha do Brasil**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PEREIRA, C. S. (2006). **Habilidades sociais em trabalhadores com e sem deficiência física: Uma análise comparativa**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

SANDAL, G. M. (1999). The effects of personality and interpersonal relations on crew performance during space simulation studies. **Journal of Human Performance in Extreme Environments**, 4(1), 43-50

SANDAL, G. M., LEON, G. R., & PALINKAS, L. A. (2006). Human challenges in polar and space environments. **Reviews in Environmental Science and Biotechnology**, 5, 281-296.

SPECTOR, P. (2005). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva.

The Society for Human Performance in Extreme Environments (2011). **What is an extreme environment?** Recuperado em 10 de setembro, 2011, de <http://www.hpee.org>.

ZIMBARDO, P. G. (1971). **Stanford Prison Experiment**. Recuperado em 28 de julho, 2012, de <http://www.prisonexp.org>.

Jornada de Psicologia

GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL - O DESAFIO DO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

Valdir Monteiro

Especialista em Mediação de Conflitos pela Associação Brasileira de Mediação e Arbitragem (ABMA)

Graduado em Psicologia pela Faculdade Santo Amaro/SP e em Administração de Empresas pela UNIMEP/SP

Diretor de Recursos Humanos da ThyssenKrupp CSA Siderúrgica do Atlântico

Gestão de Mudanças: o Desafio das Organizações e dos Indivíduos

Eu começo com uma citação, atribuída a Albert Einstein: “a única coisa permanente na vida do ser humano é a mudança”.

Nos tempos atuais, todas as organizações, de qualquer natureza, são submetidas à necessidade de mudança. Mesmo aquelas em que “não mudar” consista num valor, encontram-se sempre em mudança.

O *input* da mudança pode vir de fora ou de dentro, mas qualquer que seja a forma, afeta a escala de valores e de atitudes do indivíduo. Aqui começa o desafio: como fazer para mudar.

Esse desafio é para o gestor, no caso de organizações: conseguir com que os recursos humanos se mobilizem para a mudança. Mas, como conseguir isso frente ao fato de que cada pessoa é única, reage de forma diferente diante do mesmo *approach*, tem valores e crenças incorporadas e, na maioria das vezes, não entende o novo cenário e nem vê motivos para mudar? Isso consiste num desafio também para o indivíduo.

Antes, precisamos qualificar alguns pontos. Ao contrário do senso comum de que as pessoas não mudam devido ao medo do desconhecido, o fato é que elas preferem o conforto do conhecido. Permitam-me citar um dito popular, que ilustra o pensamento recorrente: “é melhor um inferno conhecido que um céu duvidoso”.

Mudar de postura perante a vida, romper com paradigmas, crenças e valores pré-estabelecidos gera ansiedade, medo do futuro, perda de algo e a troca do certo pelo duvidoso. Esses são os aspectos fundamentais que dificultam a mobilização para a mudança.

O movimento para mudar depende de dois fatores: a) clareza do motivo da mudança; e b) necessidade de mudança maior que a resistência. Se a necessidade = resistência, os ganhos esperados igualam-se às perdas previstas e a pessoa não muda; se a necessidade < que a resistência, há confrontação porque as perdas são antevistas como muito maiores que os possíveis ganhos; mas, se a necessidade > que a resistência, há adesão à mudança, pois os ganhos são antevistos como muito maiores do que as prováveis perdas.



Da esquerda para a direita: Valdir Monteiro e CC (T) Marcos Veiga



Valdir Monteiro recebe certificado de participação das mãos do CC (T) Marcos Veiga

Para promover mudanças, os gestores devem ser hábeis para que a explicação seja a mais clara possível sobre o que se espera, e que contenha os aspectos dos ganhos para todos, seja para melhorar ou até mesmo não piorar.

Com relação à resistência à mudança, o que precisamos fazer é decifrá-la e “atacá-la”. O “ataque” pode ser via recompensas (ganhos), se ela ocorrer, ou ao contrário, à demonstração das perdas, se ela não acontecer. As pessoas precisam de suporte e atenção durante o processo e devem ser acompanhadas de perto, sendo reforçadas quando apresentarem comportamentos positivos e advertidas quando apresentarem comportamentos negativos.

O que se requer é um intenso trabalho de liderança, que exige presença constante junto ao pessoal, integridade no falar e agir, e exemplo a ser seguido. Eu aprendi uma coisa simples na gestão desse processo: mais importante do que o que se fala para as pessoas, é o número de vezes que se repete o que se fala. Mas, e quanto aos próprios gestores, que também são indivíduos? Cabe à alta administração praticar o mesmo comportamento com eles. Toda mudança tem que ter um líder. Cabe a ele identificar subordinados que absorvam o novo e tenham condições de desdobrar a mensagem para toda a escala hierárquica da organização.

Se a organização for feliz em estabelecer um senso comum, onde todos vejam para onde e como ir, e contar com gestores capazes de influenciar o grupo, o processo pode ser mais fácil e consistente.

E porque o líder é peça fundamental nesse proces-

so? Porque em nossa cultura temos necessidade, inconscientemente até, de um provedor, de uma referência. Esperamos que alguém faça algo por nós ou nos mostre o caminho. E mais, normalmente esperamos que o outro adivinhe o que queremos ou precisamos!

Quando crianças os pais são os provedores. Quando estudantes são os professores. Quando adolescentes, são os amigos, e quando empregados são os gestores. Isso vem da nossa história de colonização: o processo de dominação era compensado com benesses, sem requerer o esforço da conquista.

É por isso que em geral o brasileiro não tem espírito empreendedor (felizmente tal atributo tem se apresentado mais presente na nova geração). Normalmente, só mudamos quando há uma determinação para tal, muito pouco por auto-orientação, foco e disciplina.

Primeira lei da mudança: toda mudança gera (muita) insegurança. Segunda lei: sem mudança não há segurança. Terceira lei: toda mudança já contém em si um elemento para a nova mudança.

Quando a pessoa se convence dos ganhos ela adquire autonomia. Mas como convencê-la? Precisamos entender a fisiologia e o metabolismo que dificulta a mudança no plano do indivíduo.

Focos de resistência à mudança:

- **Condicionamento sócio cultural:** toda sociedade treina seus membros para a repetição e para a conformidade a padrões. Nunca para a inovação e a criatividade.
- **Segurança material:** manutenção de vantagens e direitos conquistados.
- **Segurança psicológica:** necessidade de manutenção de ambientes conhecidos, ainda que totalmente insatisfatórios do ponto de vista de recompensas emocionalmente positivas e prazerosas.
- **Identidade de classes, grupos, credos etc.:** necessidade de manutenção do *status quo* do grupo (ainda que repudiado pela maioria da sociedade).
- **Comodismo:** aparentemente dá mais trabalho mudar do que permanecer na mesma situação.
- **“Normose”:** adesão incondicional e acrítica aos padrões, expectativas sociais e recompensas amplamente conhecidas e aceitas socialmente.

- **Narcisismo, ego e apego:** necessidade compulsiva de autossatisfação, que leva o indivíduo a sentir como ameaça qualquer coisa que ponha em risco a permanência do “ego”.

É essencialmente através de seus valores que o indivíduo assume atitudes, toma decisões, estabelece novos objetivos e organiza e desenvolve ações. Valores normalmente adquiridos ao longo da existência são revistos ou mudados dependendo de estímulo recebido. No plano pessoal, é normal o indivíduo mudar de hábitos após um infarto, por exemplo, porque o estímulo foi poderoso. Mas, por outro lado, mesmo desejando perder peso, poucas são as pessoas que abraçam a disciplina de uma dieta. Acredito que seja porque ainda não perceberam o benefício que seria gerado para a sua própria saúde e não apenas por questões estéticas.

Mudanças em ambientes profissionais são frutos de um trabalho de ourives por parte da liderança: paciência, tenacidade, disciplina e adequação de linguagem a cada diferente indivíduo. É preciso inspiração e muito suor ao mesmo tempo.

No plano individual, a rotina e a repetição nos proporcionam um sentimento de segurança e paz, mas, por outro lado, nos leva a minimizar e desprezar os sinais vitais ao nosso redor.

Artigo em Destaque

DA MODERNIDADE À PÓS-MODERNIDADE: REFLEXÕES TEÓRICAS ACERCA DA GESTÃO DA MUDANÇA

Reivani Chisté Zanotelli

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Mestre em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho

Graduada em Psicologia pela Universidade Gama Filho

KrishanKumar enfatiza que “qualquer que seja o significado que a pós-modernidade possa assumir tem que derivar, de alguma maneira, de um entendimento do que é modernidade” (Kumar, 1997:182). Para esse pensador, modernidade refere-se a criações econômicas, tecnológicas, políticas e, em muitos aspectos, intelectuais, das sociedades modernas no período transcorrido desde o século XVIII (ibidem:182). Distingue-se do termo “moderno” no sentido de que “ser moderno” transcende a noção de época ou período histórico com elemento explicativo das transformações sociais. Ser moderno era, para o homem medieval, uma ameaça à estrutura dos valores perenes, quando evocava alguma inovação ou modo de pensar ousado para médium tempus, para o qual Petrarca, considerado o “pai do humanismo”, cria o termo “Idade das Trevas”. Para esse período histórico e até mesmo para a Renascença, os termos moderni e modernitas tornam-se conceitos depreciativos. Depreciativos porque podiam abalar a ordem, a estabilidade, a manutenção do poder da Igreja e de seus dogmas.

Como registra KrishanKumar, é conveniente distinguirmos os sentidos a que os termos modernidade e modernismo aludem. O primeiro, modernidade, refere-se à política e ideologia, enquanto o segundo, modernismo, situa-se mais na inspiração cultural e estética. “O mesmo, porém, não se aplica às ideias de pós-modernidade. Não há uma tradição de uso a que possamos recorrer para diferenciar de forma coerente ‘pós-modernidade’ e ‘pós-modernismo’. Ambos são usados mais ou menos um pelo outro” (KUMAR, 1997:112).

O fato é que transições, mudanças nas formas de pensar e agir, sempre aconteceram ao longo da história das sociedades. Uma das características mais marcantes na passagem da Modernidade para a Pós-Modernidade, utilizando os termos de Sennett (2003; 2006) e Bauman (1999; 2001; 2008), e que aponta para um sentido singular do que estamos

vivenciando hoje, é que, ao contrário das transições anteriores, estamos imersos nesta. É a nossa realidade na atualidade. Ao lermos, discutirmos ou até mesmo analisarmos as transições anteriores, podemos ter a sensação de um ciclo que já foi fechado, conseguimos ter a noção do todo, do que significaram as mudanças para as pessoas daquela determinada época. Já na Pós-Modernidade, os novos conceitos, tais como a relação tempo/espço, mobilidade e flexibilidade, estão sendo construídos dia após dia.

Inseridos neste contexto, torna-se extremamente relevante pensar em como gestores e líderes, na atualidade, estão articulando novas estratégias para gerenciar pessoas no mercado de trabalho, ou seja, como estão abordando a Gestão da Mudança em um período no qual todos somos atores/personagens desta história.

1 - Da Modernidade à Pós-Modernidade

A Modernidade tem características próprias, não é apenas um produto de um período anterior. A Modernidade também tem sua própria dinâmica, anda com seus próprios pés, à medida que proporciona uma permanente revolução no pensamento e nas organizações sociais.

As mudanças, contudo, não emergiram do nada. Todas elas, ou a sua maior parte, devem-se ao processo de transformação sócio-econômico-político-cultural que vem acontecendo desde meados do século XX, mais precisamente, nos últimos 36 anos. Com a globalização, o mundo entrou no ciclo de uma história global. As fronteiras, delimitadas geograficamente já não são o maior empecilho para o desenvolvimento das organizações. O mercado aberto para negociações e a troca de informações se intensificaram com o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e, conseqüentemente, afetou e vem afetando as organizações não somente ao que se refere à sua estrutura, mas sobretudo a como as pessoas se inter-relacionam no seu dia a dia de trabalho.

A princípio, quando ouvimos falar de globalização, associamos imediatamente a mudanças no campo econômico-financeiro. Contudo, não fica restrito somente a essa área; ela também traz mudanças significativas com profundo impacto na cultura e na sociedade de modo geral.

A globalização não é um fenômeno atual. A ideia de integração de diversas culturas e povos como “um mundo” já foi desejada há muito tempo e continua como meta para muitas gerações que estão por vir (ANDRIOLI, 2003).

Para melhor compreensão, pode-se dividir o processo de globalização em três fases: a primeira compreende o período que vai do século XV, com a expansão mercantilista da economia do mundo, até meados do século XIX, período em que as grandes navegações foram o grande aporte. Um segundo momento vai de meados do século XIX aos fins do século XX com o expansionismo industrial. Por último, a globalização recente, tal e qual conhecemos e vivenciamos na atualidade que, por sua vez, foi acelerada pelo colapso da URSS e pela queda do muro de Berlim, e abrange o período que vem de 1989 até os dias atuais.

Cada período mencionado anteriormente é carregado de transformações que, naqueles momentos, foram marcantes para a construção da história global do mundo. Enquanto, no passado, os instrumentos de integração foram a caravela, o galeão, o barco à vela, o barco a vapor e o trem, seguidos do telégrafo e do telefone, a globalização recente se faz por satélites e pelos computadores ligados na Rede Mundial de computadores – a Internet.

Segundo Kumar (1997), a Modernidade chega como uma luz para iluminar os pensadores e cientistas do século XVIII, favorecendo o aparecimento de grandes revoluções. Tais acontecimentos marcaram a passagem da Modernidade para a Pós-Modernidade. Cabe detalhá-los um pouco mais, pois contribuíram com mudanças substanciais nessa transição.

Entre os acontecimentos, destacam-se a Revolução Francesa e a Revolução Industrial Britânica, ocorridas em fins do século XVIII. A partir dessas revoluções, as amarras com o período Antigo, no qual o pensamento era rígido e as coisas concebidas como eternas, foram soltas nas esferas políticas, sociais e intelectuais.

O próprio sentido da palavra revolução mudou. O que antes significava o giro de uma roda fazendo algo sempre retornar ao seu ponto de partida, com a Revolução Francesa, passou a ter um sentido mais positivo e produtivo, passou a indicar a criação de alguma coisa nova, algo nunca visto antes. Esse fato torna a Modernidade um período propenso à constante reconstrução.

A Revolução Francesa dá à Modernidade a forma de uma revolução baseada na razão, a qual irá alterar os modos de pensar, de gerar novas ideologias e novas formas de fazer ciência.

Já com a Revolução Industrial, a Modernidade adquire sua substância material; tem início a reorganização da sociedade, das normas de convivência e de produção.

À Revolução Industrial foi resguardada a qualidade de ter sido a mola propulsora responsável pela aceleração da evolução econômica. A partir desse momento, o tempo foi dividido em antes e depois da Revolução Industrial como sugere Kumar (1997, p. 94):

... a ligação entre modernidade e revolução mais uma vez sugere-se por si mesma tanto na esfera econômica como nas esferas política ou intelectual. (...)... somente com a industrialização é que a sociedade ocidental tornou-se, com uma clareza crescente, uma civilização mundial. É difícil saber, e talvez inútil especular, se, sem a tecnologia industrial, a "superioridade" do Ocidente sobre todos os demais países teria se tornado tão manifesta.

Começa nesse momento um período de progresso interminável. Os tempos modernos não mais são cópias inferiores de tempos antigos; ao contrário, a Modernidade passa a mostrar os indícios de um rompimento completo com o passado, para dar lugar a um novo começo, baseado em princípios radicalmente novos. Uma passagem de Kumar (1997) traduz esse efeito do novo na construção de novas formas de pensar e agir:

... o passado é, na verdade, um outro país, diferente. Os modernos são diferentes dos antigos. A história muda a natureza humana, bem como as formas da vida social (p.92).

Se existe uma separação na história da humanidade tal como a literatura vem mostrando, podemos estar nos perguntando o porquê dessa divisão. A resposta a essa pergunta pode parecer banal, mas não é. Cada sociedade tem suas características próprias e, dessa forma, os recursos que utilizaremos para analisá-las, a princípio, deverão também ser diferentes. A ideia de reinterpretação do passado para tentar explicar o presente perde sua validade; continuar a usar conceitos de uma época para tentar explicar os eventos de outra, mais recente, parece estar um pouco ultrapassado, obsoleto, ou melhor, desatualizado.

O que a Modernidade requer são novas posturas, novos modelos diante das mudanças. Para tais mudanças, faz-se necessário muito mais que uma reinterpretação de antigos conceitos; é imprescindível uma desconstrução dos velhos hábitos, dos velhos valores e das velhas regras para uma posterior reconstrução.

Reconstruir, por sua vez, vai além de uma simples interpretação ou avaliação do que foi bom ou ruim para determinada sociedade. Reconstruir pressupõe mudan-

ças de base e, assim sendo, as regras sociais, políticas e econômicas também devem ser reformuladas. Além dessas reformulações, deve-se estar atento para as características próprias daquilo que está mudando. Não se deve simplesmente fazer julgamentos de valor a respeito das mudanças, sejam elas positivas ou negativas. Isso porque, quando julgamos, usamos, naturalmente, nossas vivências, conhecimentos e informações para ancorar ou comparar aquilo que, para nós, é novo ou desconhecido.

É neste contexto que as organizações (macrossistemas) e as pessoas (microsistemas) estão inseridas; fazendo com que a gestão da mudança seja um desafio, pois cabe não somente aos líderes de uma empresa, como também aos seus colaboradores estarem abertos, mais uma vez, às mudanças. Porém não basta somente saber o que fazer, mas, sobretudo, saber como fazer e, para isso, torna-se necessário selecionar pessoas adequadas para tal. E é justamente a falta dessa "receita" um dos maiores desafios das lideranças dentro das organizações, sejam eles em relação à gestão de pessoas ou até mesmo em relação ao uso das novas tecnologias da informação.

2 - Conclusão

A ideia de "aldeia global", sugerida por Marshall McLuhan em 1959 e citada por Meyrowitz (1999), transmite a mensagem de que estamos nos movendo para um mundo global, interconectado, homogeneizado e harmonioso. O elemento central da sociedade global diz respeito a mudanças drásticas acerca das fronteiras, ou seja, na natureza das suas membranas. Se as sociedades estão hoje mais homogêneas, isso se deve ao fato de que suas membranas estão mais permeáveis, possibilitando, a princípio de forma "igualitária", maior acesso às informações.

As fronteiras estão perdendo suas velhas funções e adquirindo novas. Não cabe falarmos somente em ilhas isoladas ou aldeias isoladas. Estas estão na atualidade fusionadas. O aumento da permeabilidade tende a mudar também nossa perspectiva de olhar as coisas que estão acontecendo ao nosso redor. Novas formas de olhar também são requeridas quando se fala de mudanças contemporâneas organizacionais.

Cabe ressaltar que as novas formas não são boas nem más. O que se pode dizer é que são complexas e

vão além das mudanças materiais, abrangendo desde o ato da compra de um produto ou de um serviço até as mudanças mais profundas nos modos individuais de organização. Nesse sentido, Meyrovitz (1999) corrobora o pensamento de Kumar (1997, p. 171) de que as mudanças estão intimamente ligadas a mudanças internas e, portanto, singulares: "A revolução da informação é uma realidade e nela estamos. Afetou a maneira como vemos o mundo e como vivemos nele."

Sendo assim, a Pós-Modernidade é também marcada por uma confusão de sentimentos, ora de ansiedade, ora de incerteza; afinal, se devemos seguir algum parâmetro, este não é claro. Tanto pensadores e pesquisadores contemporâneos quanto o conhecimento que é produzido pelo senso comum revelam que o mundo está em uma velocidade difícil de acompanhar e, por vezes, difícil de entender. Sensações surgidas com o advento da Pós-Modernidade são reflexos de uma sociedade que sente não ter parâmetros a serem seguidos, ou seja, não ter a famosa "receita de bolo" é mais uma das características, típicas em momentos de transição, que atormentam o sujeito contemporâneo.

Certamente, alguns indivíduos no mundo moderno foram afetados pelo novo sentido do tempo ao considerar sua própria época como radicalmente diferente de todas as precedentes. Da mesma maneira, nossos contemporâneos estão vivenciando essas mudanças, achando que hoje o mundo está "perdido" diante do novo. Há sempre um pré-julgamento em relação aos novos tempos, o que representa uma constante "ameaça" à manutenção da ordem.

Diante dessa nova realidade, variados sentimentos e impactos praticamente invisíveis a olho nu, intocados até então, são questões que devem ser refletidas na nossa contemporaneidade. Mesmo considerando a sociedade consciente de que mudanças bruscas em nosso cotidiano oriundas da globalização, tal como o maior acesso à informação mediada pela tecnologia digital – a Internet, podem estar mexendo com os eixos político-econômico e cultural, não significa que os sentimentos relacionados às mesmas estejam tão claros assim.

Nesse sentido, o que se faz necessário na contemporaneidade é uma atualização das categorias de análise. Como já foi dito anteriormente, tentar expli-

car o presente – o pós-moderno - com teorias modernas pode, eventualmente, levar-nos a interpretações equivocadas do novo.

Da mesma forma, há que se pensar em Gestão da Mudança como um conjunto de metodologias que devem ser desenvolvidas e adotadas pelos gestores/líderes para atender às necessidades atuais. Para que isso aconteça, como propõe Chiavenato (2010), faz-se necessário estimular a mudança das atitudes das pessoas que na organização trabalham, desde a mais alta gerência até o nível operacional. Sensibilizar a organização como um todo e, facilitar a absorção da realidade do novo contexto mercadológico que nos cerca, pode não ser uma tarefa fácil e tampouco simples, mas pode ser considerada uma medida estratégica para as organizações que pretendem transformar o seu maior capital, as pessoas, em vantagem competitiva.

O grande desafio é fazer com que as corporações percebam que precisam atuar considerando a nova era em questão, ou seja, usar novos ingredientes para lidar com uma nova realidade que permeia não só as organizações sociais como um todo, mas, sobretudo, o mercado de trabalho.

3 - Referências Bibliográficas

- ANDRIOLI, A. I. *Efeitos Culturais da globalização*. *Revista Espaço Acadêmico*, nº 26/Julho, 2003.
- BAUMAN, Z. *A Sociedade Individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BAUMAN, Z. *Globalização: As consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KUMAR, K. *Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- MEYROWITZ, J. *Global Permeabilities*. Em: LA RRETA, E. R. "Org.", *Media and Social Perception* "pp. 423-441". Rio de Janeiro: UNESCO, ISSC, EDUCAM, 1999.
- SENNETT, R. *A Cultura do Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- _____. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- SIBILIA, P. *O Homem Pós-Orgânico: corpo, subjetividade e tecnologias digitais*. Rio de Janeiro, Ed. RelumeDumarã, 2002.
- VIRILIO, P. *Cibermundo: A Política do Pior*. Editorial Teorema, 2000.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM – Edição 2012

“PESSOAL: PATRIMÔNIO DAS ORGANIZAÇÕES” UMA ABORDAGEM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1º Lugar

Capitão-Tenente (T) Viviane Cunha Farias da Costa
Mestre em Engenharia de Sistemas pela COPPE/UFRJ
Especialista em Bancos de Dados e Gestão do Conhecimento
Graduada em Ciência da Computação
Assistente Militar do Gabinete de Segurança Institucional da
Presidência da República (GSI-PR)

1 - Introdução

Vivemos, nos dias atuais, a chamada ‘era do conhecimento’ (UHL-BIEN & MARION, 2007). Neste cenário, um grande desafio enfrentado pelas organizações é manter a competitividade num ambiente altamente volátil e dinâmico onde: tecnologias rapidamente se proliferam, competidores se multiplicam e produtos e serviços tornam-se obsoletos do dia para a noite.

Organizações evoluem na medida em que acumulam experiências e promovem o alinhamento entre seus objetivos estratégicos e a aplicação prática de conhecimento, visando apoiar seu desempenho operacional, isto é, suas ações. Não basta saber “o que sabem”. As organizações precisam estar cientes do que “precisam saber” e do que “não sabem”. Neste sentido, torna-se essencial a gestão efetiva de seu **capital intelectual**, isto é, do estoque de conhecimento que a organização possui, e também a identificação de suas **lacunas de conhecimento** – conhecimento crítico para a consecução de sua atividade-fim e que precisa ser adquirido (TIWANA, 1999). Outro aspecto importante é a identificação das áreas críticas de conhecimento essenciais à organização (CEPEDA-CARRIÓN, 2006) e das necessidades de aquisição de novos conhecimentos em função do conhecimento presente na organização. A exemplo do que acontece com qualquer outro tipo de capital, no contexto organizacional, a gestão efetiva do capital intelectual certamente será refletida em vantagem competitiva.

Atualmente, um grande desafio para as organizações é criar valor a partir da combinação e ampliação de seus recursos (humanos, tecnológicos e materiais), da expansão de seu potencial para o aprendizado, da capacidade de gestão de seu conhecimento e da motivação de seu pessoal (HIPKIN & NAUDÉ, 2006).

Nas organizações, o conhecimento está presente não só em documentos, bancos de dados ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas. Porém, um grande diferencial que valoriza e compõe o **capital intelectual** de uma organização é seu pessoal – o **capital humano**. Pois o conhecimento é originado e aplicado a partir da mente das pessoas. E adquirir conhecimento significa aprender. Entretanto, é preciso que, no ambiente organizacional, as pessoas estejam perfeitamente cientes e comprometidas com a estratégia, visão e objetivos da organização de que fazem parte (PARKER & NITSE, 2006). Logo, o capital humano é um patrimônio estratégico que uma organização poderá adquirir, gerenciar e motivar para alavancar vantagem competitiva e incrementar seu capital intelectual.

Este artigo descreve como uma organização poderá expandir e proteger seu patrimônio – o capital intelectual – por meio da gestão eficaz do conhecimento de seu pessoal, refletindo na criação de uma cultura de aprendizado contínuo e no alinhamento da estratégia e objetivos organizacionais às iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC).

2 - Desenvolvimento

O conhecimento adquire valor quando possui um propósito e está diretamente relacionado à missão, valores institucionais e prioridades estratégicas das organizações. Diferentemente de máquinas, sistemas ou processos, as pessoas são fontes de inovação.

A cada dia, as organizações estão mais dependentes de conhecimento. Porém, seu potencial para gerar conhecimento organizacional será ilimitado, particularmente se seu pessoal for estimulado a pensar, aprender e compartilhar suas ideias com os outros (DAVENPORT e PRUSAK, 2000). O aprendizado organizacional não está relacionado apenas às atividades de treinamento, mas exerce uma dimensão estratégica nas organizações, pois promove a aquisição do conhecimento crítico e relevante para o alcance dos objetivos organizacionais (JANSINK et al., 2005).

A definição de *conhecimento* apresentada por Davenport e Prusak (1998) relaciona, de maneira implícita, conhecimento ao capital intelectual nas organizações: “*Conhecimento é um fluído misto de experiências, valores, informação contextual e insights que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas*”.

O **capital intelectual** de uma organização é composto pelo conhecimento, experiências, valores e atitudes de seu pessoal e tem uma parcela restrita na mente das pessoas – o chamado **capital humano** – mas também possui uma dimensão explícita dentro da organização – o chamado **capital estrutural** – embebido em recursos materiais, tecnologias, na estrutura organizacional e em tudo mais que não esteja relacionado exclusivamente ao conhecimento das pessoas. Logo, capital intelectual é essencialmente o conhecimento aplicado ao contexto organizacional. Uma organização que incentiva o fluxo de conhecimento entre seu pessoal está aprimorando seu patrimônio e impulsionando seu desempenho. Pois, diferentemente de insumos materiais, que se depreciam com a utilização, o conhecimento é aprimorado na medida em que é utilizado.

O crescente interesse das organizações em proteger e ampliar seu capital intelectual por meio do desenvolvimento de seu capital humano (conhecimento individual e conhecimento organizacional) reforça a importância de três conceitos fortemente relacionados sob a égide da Gestão do Conhecimento (GC): o aprendizado organizacional, o incentivo aos processos para transferência de conhecimento e a criação e manutenção da memória organizacional (HALL & CROASDELL, 2006).

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que norteia as organizações para responderem de forma dinâmica e eficiente às mudanças, em um ambiente externo altamente imprevisível, para que seus funcionários possam ser munidos de todo o conhecimento possível para executar suas tarefas (OLIVEIRA, 2007) e para suprir a organização com os recursos de conhecimento necessários para garantir sua visão e seus objetivos.

Para Dalkir (2005), Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos e tecnologia de uma organização e de sua estrutura organizacional, com o objetivo de agregar valor por meio do uso e reuso eficiente de conhecimento e pela inovação. Esta coordenação é obtida pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento e também por meio da criação de uma memória organizacional que contemple as melhores práticas e as lições aprendidas com intuito de impulsionar uma cultura de aprendizado contínuo. Para isso, é importante criar e incentivar práticas que permitam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional em todos os níveis.

As estratégias para consolidação das iniciativas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas à estratégia organizacional e produzir resultados tangíveis. Caso contrário, existe um grande risco de que os resultados obtidos com os processos de gestão do conhecimento sejam dissociados dos objetivos estratégicos da organização.

No Brasil, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico entende a Gestão do Conhecimento como:

“*Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e*

conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (BRASIL, 2004).

As organizações devem encorajar e incentivar o desenvolvimento individual de seu pessoal, criando um ambiente flexível que alinhe os anseios pessoais dos indivíduos com os objetivos da organização (MIKA e AKKERMANS, 2005). Alguns indivíduos atribuem tanto valor ao conhecimento que, muitas vezes, se tornam relutantes em compartilhá-lo. É necessário identificar os aspectos humanos e motivacionais que estimulem os indivíduos a compartilhar seu conhecimento.

A expansão do alcance do conhecimento de individual para coletivo e para além das fronteiras das organizações transforma as pessoas, de simples reservas consumidoras de conhecimento em fontes ativas de geração de conhecimento e inovação.

Em ambientes instáveis, é preciso promover uma cultura que incentive o aprendizado contínuo em favor dos objetivos organizacionais. As pessoas devem ser motivadas a aprender na execução de seus processos de trabalho e no compartilhamento de conhecimentos (SUNASSEE e HAUMANT, 2004). Ainda assim, algumas pessoas enfrentam barreiras quando tentam aprender novas formas de executar suas tarefas. Uma forma eficiente de superar essas barreiras de aprendizagem é por meio da transferência de conhecimento, onde os indivíduos utilizam e adaptam o conhecimento adquirido em seus processos de trabalho e aprendem a executar novas tarefas.

A criação de conhecimento também é um processo de aprendizado (REYCHAV e WEISBERG, 2006), em que o conhecimento subjetivo das pessoas é explicitado objetivamente para ser entendido, compartilhado e combinado com o conhecimento do grupo e da organização (NONAKA et al., 2000).

O conhecimento é criado na mente das pessoas e está sempre relacionado ao contexto onde é aplicado (NONAKA e TOYAMA, 2007). Encontramos muitas definições na literatura que apresentam a distinção entre: dado, informação e conhecimento. Em resumo, dados são fatos objetivos e representações da realidade. Quando organizados e contextualizados, são fontes para criação de informação (CHINI,

2004) (DAVENPORT e PRUSAK, 2000) (FAUCHER et al., 2008). Quando esta informação é utilizada por alguém para, por exemplo, solucionar um problema, torna-se conhecimento. O conhecimento é gerado a partir da percepção da informação associada a experiências, inferências e valores individuais.

A transferência ou compartilhamento de conhecimento ocorre quando pessoas, integrantes da mesma organização ou de organizações diferentes se relacionam, trocam suas experiências e conhecimentos – o chamado *conhecimento tácito* – e expressam, codificam e armazenam esse conhecimento em linguagem formal disponível a outras pessoas – *conhecimento explícito* (encontrado em documentos, banco de dados, rotinas, normas etc.). As interações contínuas e dinâmicas entre essas duas formas de conhecimento (tácito e explícito) criam novos conhecimentos e ampliam o capital intelectual das organizações.

Um modelo muito difundido na literatura foi desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e apresenta quatro processos para criar e transferir conhecimento. Na Figura 1, os processos de conversão do conhecimento são representados em torno de uma espiral, onde as interações vão evoluindo do nível individual (i), passando pela interação entre grupos (g) e expandindo-se até o nível organizacional (o), quando o conhecimento passa a ser um patrimônio da organização.

A **Socialização** é o processo de compartilhamento de experiências e a aquisição de novas habilidades por meio da observação, trabalho conjunto e imitação. É o compartilhamento de esquemas mentais, entendimentos e perspectivas individuais. Consiste no compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos.

A **Externalização** é o processo de articular e expressar o conhecimento individual por meio de analogias, hipóteses e novos modelos que são documentados e externalizados para estarem disponíveis e tornarem fontes de consulta e criação de novos conhecimentos. Em resumo, consiste em traduzir o conhecimento tácito e representá-lo de forma explícita.

A **Combinação** é o processo de sistematizar e categorizar diferentes conjuntos de conhecimento explícito de forma a contextualizá-lo para a geração de novos conhecimentos.

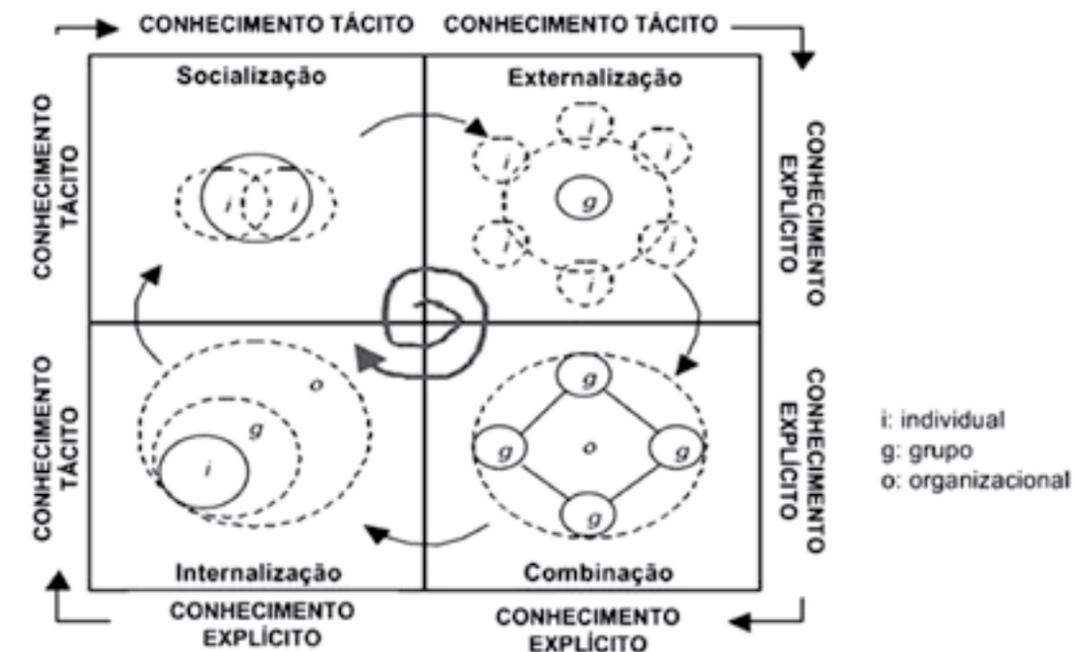


Figura 1 - Criação do Conhecimento (Adaptado de NONAKA e KONNO, 1998)

A **Internalização** é o processo de assimilação e compreende a incorporação individual do conhecimento explícito, transformando-o em conhecimento tácito. É sinônimo de aprendizado (NONAKA et al., 2006).

O conhecimento não é apenas um conjunto de entendimentos a ser “disseminado” ou transmitido aos outros. A criação do conhecimento pode ser definida como um processo contínuo em que uma pessoa adquire um novo conhecimento, um novo contexto e uma nova visão do mundo. É um processo social. A comunicação serve como um veículo pelo qual os membros de um grupo processam informações e compartilham conhecimento. As relações de comunicação interpessoais podem se tornar ricas fontes de conhecimento. Por conseguinte, a criação do conhecimento organizacional é um processo que disponibiliza e amplia o conhecimento criado pelos indivíduos em benefício de toda a organização (NONAKA et al., 2006).

A criação e o compartilhamento autêntico e eficiente do conhecimento estão fortemente relacionados ao contexto em que ele é criado e utilizado, à cultura organizacional e ao pessoal envolvido (KAN-

FER et al., 2000). O conhecimento é criado a partir de “uma intensa difusão de ideias e metáforas entre grupos e indivíduos”. E não pode se tornar móvel e transmissível dissociado do contexto específico que o originou (NONAKA et al., 2006).

O conhecimento torna-se mais valioso na medida em que é reutilizado, pois é ‘refinado’ e, continuamente, adaptado por quem o utiliza, em favor do grupo e da organização (FRUCHTER e DEMIAN, 2002).

O aprendizado organizacional é um processo pelo qual a organização adquire e utiliza novos conhecimentos, com adequação de ferramentas, comportamentos e valores, abrangendo todos os níveis da organização. Guia mudanças no comportamento organizacional e transforma as organizações em ‘organizações que aprendem’ (“learning organizations”) (ADB, 2008). Essas organizações possuem o aprendizado arraigado em sua cultura e incentivam a transferência de conhecimento.

A Gestão de Conhecimento estabelece o aprendizado como um processo contínuo dentro das organizações (LEHANEY e CLARKE, 2004). De forma impositiva, uma organização não poderá obrigar seu

pessoal a aprender. Existem barreiras para implementação dos processos de aprendizado e compartilhamento de conhecimento, incluindo características psicológicas, o receio a mudanças, dificuldades de comunicação e o nível de complexidade dos problemas enfrentados pelas organizações (SUNASSE e HAUMANT, 2004). Mesmo que disponibilize diversos cursos, *workshops* ou seminários não poderá garantir que seus funcionários adquiram conhecimento ou que se predisponham a compartilhá-lo.

A criação do conhecimento é consequência do investimento no aprendizado em nível individual, organizacional e interorganizacional. O novo conhecimento aprendido é traduzido em novos objetivos, procedimentos, papéis e melhor desempenho organizacional. Alguns aspectos devem ser considerados no planejamento, implantação e formalização de iniciativas e estratégias de Gestão do Conhecimento (COSTA, 2009):

- i. Considerar a Gestão do Conhecimento uma das prioridades estratégicas da organização;
- ii. Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários sobre a importância da Gestão do Conhecimento;
- iii. Definir e disseminar amplamente a estratégia de Gestão do Conhecimento na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal;
- iv. Utilizar amplamente na organização as iniciativas de Gestão do Conhecimento; e
- v. Instituir grupos de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de Gestão do Conhecimento.

Também é importante incentivar o trabalho colaborativo onde poderá ocorrer a complementação de capacidades, de conhecimentos e de esforços individuais e a interação entre pessoas com entendimentos, pontos de vista e habilidades complementares. Ao desempenhar suas tarefas, membros de um grupo compartilham importantes informações a respeito do contexto e dos procedimentos que executam. Esse tipo de trabalho possui o potencial de gerar, criativamente, soluções alternativas, levantar as vantagens e desvantagens de cada uma e apoiar o processo decisório (COSTA et. al., 2011).

3 - Conclusão

Uma organização bem sucedida terá que conservar, de maneira sustentável, sua habilidade de antecipar, reagir e se adaptar a novas tendências e mudanças do mercado competitivo.

Apesar do auxílio dos recursos tecnológicos, a Gestão do Conhecimento é conduzida por pessoas (SILVA, 2002). O foco principal deverá ser as mudanças nos processos internos da organização (para fomentar a utilização e o compartilhamento do conhecimento), a definição de papéis e responsabilidades (para direcionar a aquisição, a criação e a proteção do conhecimento crítico e essencial para a organização) e o incentivo à Gestão do Conhecimento (para que as pessoas contribuam com seus conhecimentos e ampliem o capital intelectual da organização).

A definição de uma estratégia para implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização deverá estar relacionada à melhor forma de neutralizar as lacunas de conhecimento, isto é, a obtenção do conhecimento relevante e necessário aos objetivos organizacionais.

A criação do conhecimento e de valor organizacional por parte daqueles que compõem o capital intelectual de uma organização depende do compartilhamento de experiências e requer o entendimento de aspectos sociais para lidar diretamente com a natureza colaborativa e social dos processos de Gestão do Conhecimento. Por outro lado, a gestão do conhecimento organizacional deverá ser priorizada como uma atividade estratégica e crucial nos dias atuais, pois é um processo que impulsiona o desempenho organizacional e possibilita o desenvolvimento de competências essenciais aos interesses estratégicos das organizações.

4 - Referências Bibliográficas

- ADB, 2008, "Auditing the Lessons Architecture", *Philippines: Asian Development Bank*, Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/52/40333026.pdf>. Acesso em: 10 maio 2012
- BRASIL, 2004, "Diretrizes gerais para o Governo Eletrônico". Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/fo-gov.br/principios>. Acesso em: 25 de junho de 2012.
- CEPEDA-CARRIÓN, G., 2006, "Competitive Advantage of Knowledge Management". In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 34-43.
- CHINI, T.C., 2004, *Effective knowledge transfer in*

multinational corporations, 1ed. New York: Palgrave Macmillan.

COSTA, V.C.F., SOUZA, J.M., OLIVEIRA, J., ESTEVES, M.G.P., 2011. "Gestão do Conhecimento e Memória de Grupo", *Sistemas Colaborativos*, Editora Campus, pp.206-220.

COSTA, V.C.F., 2009. **Modelo 3M**: "Um modelo de Universidade Corporativa para integrar o ensino e a pesquisa na criação do conhecimento organizacional". Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 1998. **Working Knowledge**: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 2000. "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", *Ubiquity archive*, v.1, n.24. Disponível em: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html.

DALKIR, K. (2005). **Knowledge management in theory and practice**. Editora Elsevier.

FAUCHER, J.P.L., EVERETT, A.M, LAWSON, R., 2008. "Reconstituting knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 3, pp. 3-16.

FRUCHTER, R., DEMIAN, P., 2002, "CoMem: Designing an interaction experience for reuse of rich contextual knowledge from a corporate memory", *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, v.16, n. 3, pp. 127-147.

HALL, D., CROASDELL, D., 2006, "Inquiring Organizations", In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 244-250.

HIPKIN, I., NAUDÉ, P., 2006, "Developing Effective Alliance Partnerships: Lessons from a Case Study", *Long Range Planning*, v. 39, n. 1, pp. 51-69.

JANSINK, F., KWAKMAN, K., STREUMER, K., 2005, "The knowledge-productive corporate university", *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n.1, pp. 40-57.

KANFER, A.G., HAYTHORNTHWAITE, C., BRUCE, B.C., BOWKER, G.C., BURBULES, N.C., PORAC, J.F., WADE, J., 2000, "Modeling Distributed Knowledge Processes in Next Generation Multidisciplinary Alliances", *Information Systems Frontiers*, v.2, pp. 3-4.

LEHANEY, B., CLARKE, S., COAKES, E., JACK, G., 2004, **Beyond Knowledge Management**, IDEA GROUP PUBLISHING

MIKA, P., AKKERMANS, H., 2005. "Towards a new synthesis of ontology technology and knowledge management", *The Knowledge Engineering Review*, v. 19, n.4, pp. 317-345.

NONAKA, I., TOYAMA, R., 2007, "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)", *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n. 3, pp. 371-394. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/16/3/371>. Acesso em: maio de 2012.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 1997, **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação, Rio de Janeiro, Editora Campus.

NONAKA, I., KONNO, N., 1998, "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, v. 40, n. 3, pp. 40-54.

NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N., 2000, "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, v. 33, pp. 5-34.

NONAKA, I., VON KROGH, G., VOELPEL, S., 2006, "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths

and Future Advances", *Organization Studies*, v. 27, n. 8, pp. 1179 - 1208.

OLIVEIRA, J., 2007. **Methexis**: Uma abordagem de apoio à Gestão do Conhecimento para Ambientes de "eScience". Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

O'Sullivan, K., 2005, "Leveraging Knowledge Management Technologies to Manage Intellectual Capital". In: **Creating the Discipline of Knowledge Management The Latest in University Research**, pp 135.

PARKER, K.R., NITSE, P.S., 2006, *Competitive Intelligence Gathering*. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 44-50.

PRAT, N., 2006. A Hierarchical Model for Knowledge Management. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 211-220.

REYCHAV, I., WEISBERG, J., 2006, *Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization*. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 221-229.

SILVA, S. L., 2002, "Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais", *Ci. Inf.*, v. 31, n.2, pp. 142-151.

SUNASSE, N. N., HAUMANT, V., 2004, "Organisational learning versus the learning organization", In: **SAICSIT '04: Proceedings of the 2004 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries**, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.

TIWANA, A., 1999, **The Knowledge Management Toolkit**. Prentice Hall PTR, Primeira Edição.

UHL-BIEN, MARION, R., 2007, "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, v.18, n.4, pp. 298-318.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2012

A VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES DA MARINHA

2º Lugar

Capitão-de-Corveta (T) Dayse Lúcia Alvino Cordeiro
Graduada em Pedagogia
Pedagoga da Escola Superior de Guerra – Campus Brasília

1 - Introdução

As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) tem como propósito a transmissão das determinações do Comando da Força pelo período de um ano e são consideradas referência para o planejamento de curto prazo, conforme previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha.

O presente trabalho abordará especificamente a última área das orientações específicas contidas nas Orientações, ou seja, a área de pessoal, na qual serão analisados os fatores de valorização do ser humano nas Organizações da Marinha, levando-se em conta a abordagem utilizada pela ORCOM que estabelece: “Quanto aos aspectos de Pessoal, nosso maior patrimônio, é importante o aprimoramento e a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos.” (ORCOM2012).

A partir desse enfoque, os seguintes aspectos serão investigados: como fazer o ser humano sentir-se valorizado nas Organizações Militares da Marinha? Como a Administração Naval gerencia o seu pessoal? Como manter o nível de motivação e satisfação pessoal de militares e civis sem considerá-los meros recursos humanos? Quais os investimentos realizados pela Marinha na área de gestão de pessoal?

Esses são os principais aspectos a serem abordados. Dentro de tal contexto, o presente trabalho identificará as orientações ministradas pelo Comando da Marinha, as ações empreendidas pelas diversas Organizações Militares da MB, com o propósito de gerenciar seus recursos humanos

e, finalmente, proporá algumas alternativas para o aperfeiçoamento de ações que promovam a valorização do seu pessoal, o que, conforme bem mencionado por Antonio Carlos Gil em seu livro “Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais” não constitui tarefa fácil, “pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.” (GIL, 2001, p. 15).

2 - Desenvolvimento

2.1- As Orientações Setoriais a serem abordadas

Com a finalidade de facilitar o estudo a ser apresentado, foram selecionadas duas orientações setoriais, as quais serão utilizadas para a abordagem do presente trabalho: Nível de satisfação do pessoal e Liderança.

2.1.1- Nível de satisfação do pessoal

Conforme previsto na ORCOM 2012, a Marinha deverá “implementar, continuamente, medidas para o incremento do nível de satisfação do pessoal da MB. Ampliar os instrumentos de incentivo e reconhecimento pela eficiência no trabalho e pelo bom serviço prestado, desenvolvendo programas que valorizem o profissional militar da MB.”

De acordo com as orientações supracitadas, deparemos com a seguinte questão: como promover o nível de satisfação do pessoal da MB? Para melhor refletirmos quanto a esse aspecto, será necessário esclarecermos alguns pontos, recorrendo primeiramente à grande chave da questão: a motivação. A partir daí, faremos uma rápida pesquisa

bibliográfica em busca de alguns conceitos que nos esclareçam os seguintes questionamentos: o que é motivação e qual a sua importância? Como ocorre a motivação nas pessoas? E, finalmente, como promover a motivação no trabalho?

A partir da análise de Gil, podemos verificar que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” e “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.” (GIL, 2001, p. 202). Tal argumento por si só já atende ao nosso primeiro questionamento.

Para se motivar, o ser humano tem, inicialmente, o desejo de atingir algum objetivo. Os motivos, conseqüentemente, impulsionarão o indivíduo a agir de uma ou de outra maneira, na busca para alcançar os objetivos traçados. Inúmeras são as necessidades do ser humano e a necessidade que, momentaneamente, for a mais forte conduzirá certamente o homem a um determinado comportamento. Como exemplo, apresentado pelo mesmo autor, podemos citar o caso de um indivíduo que sente fome, porém, necessita concluir seus estudos para a realização de uma prova no dia posterior. Em consequência, estando motivado para se sair bem na prova, certamente, retardará sua alimentação.

Segundo a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, as necessidades humanas são classificadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Cabe salientar que o autor, em sua referência original, em inglês, conceituou as duas últimas necessidades como integração social e atualização pessoal. Segundo Maslow, o último grau de necessidades não atinge a todas as pessoas, uma vez que, na maioria das vezes, tal situação implica correr riscos e nem todo ser humano está disposto a sair de sua zona de conforto.

A grande contribuição da teoria de Maslow para o ambiente de trabalho se deve ao fato de percebermos que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros, principalmente, de seus

chefes. A maior diferença a ser destacada entre as recompensas tangíveis e intangíveis refere-se ao fato de que as estatísticas comprovam que o salário (tangível), não é o maior fator de motivação. Os intangíveis são: respeito, reconhecimento, ambiente de trabalho, harmonia entre os funcionários etc. Dessa forma, algumas empresas tentam motivar seus funcionários recorrendo a estímulos que possam valorizar e motivar suas equipes de trabalho.

A partir de tais ações, busca-se perseguir os objetivos gerais das orientações do Comando por meio de diversos programas nas áreas profissionais, sociais e de saúde física, com ênfase na prática de esportes. Entretanto, apesar de todos os aspectos supracitados, ainda buscamos responder a seguinte questão: como motivar as pessoas?

Para se reconhecer pessoas motivadas e não motivadas deveremos utilizar a observação do comportamento diário dos subordinados. As manifestações corporais são os primeiros sinais de alerta. Por meio dos gestos, posturas e até mesmos de objetos utilizados pelas pessoas, poderemos identificar o grau de motivação de cada um. Cabe transcrever abaixo algumas observações expostas por Gil acerca da identificação da motivação nas pessoas:

... geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação (GIL, 2001, p. 210).

Apesar de todos os sinais acima destacados, motivar não é tarefa fácil e requer muito tato e empenho, principalmente, por parte da chefia imediata,

pois os motivos gerados pelas necessidades variam conforme as individualidades. Cada pessoa terá uma necessidade diferente da outra e as pessoas possuem diferentes necessidades. Entretanto, algumas ações de fácil execução poderão ser utilizadas a fim de valorizá-las e motivá-las. É o que veremos a seguir, no cumprimento da segunda orientação setorial apresentada pela ORCOM2012.

2.1.2 - Liderança

Algumas orientações acerca de tão importante tema são propostas pela ORCOM2012, na busca das seguintes ações: reforçar, em todos os níveis hierárquicos, o culto ao exemplo; incentivar a delegação de autoridade e, em decorrência, a iniciativa, em todos os níveis hierárquicos; inserir o tema “Liderança” nos Programas de Adestramento (PAD) das Organizações Militares (OM); incentivar a divulgação de experiências positivas no tocante à liderança, entre outras.

O Capitão-de-Mar-e-Guerra da Marinha Americana, D. Michael Abrashoff, em seu livro intitulado “Este barco também é seu” apresenta algumas dicas importantes para aqueles que desejam aprimorar sua liderança. Entre elas podemos destacar:

a) Lidere pelo exemplo: de acordo com o autor, “o líder jamais consegue o que quer ordenando simplesmente que aquilo seja feito. A liderança de verdade deve ser conquistada pelo exemplo, não por preceitos” (ABRASHOFF, 2002, p. 39). Afirma, ainda, que na maioria das vezes, o problema está em si mesmo e aconselha que sempre que você não consiga obter os resultados pretendidos, faça três perguntas: “articulei as metas com clareza? Dei tempo e recursos suficientes para realizar a tarefa? Dei-lhe instrução suficiente?” Na opinião do CMG Abrashoff, em 90 por cento dos casos, ele mesmo era parte do problema, tanto quanto seu pessoal;

b) Encontre as pessoas certas para os lugares certos: conhecer bem o seu pessoal poderá ser um recurso fantástico, um instrumento que ajuda todos a se saírem bem, até mesmo na execução de trabalhos desagradáveis;

c) Vá além do procedimento padrão: na maioria

das vezes, o procedimento padrão tende a dominar, pois é padrão, seguro, comprovado. Entretanto, raramente se consegue resultados significativos utilizando-se procedimentos padrão. Invista na inovação e, conseqüentemente, no progresso; e

d) Não trabalhe mais, trabalhe melhor: procure alternativas para um resultado melhor, com menor custo e menor tempo de execução.

2.2 - Ações realizadas pela Marinha em prol da valorização do seu pessoal

A Marinha do Brasil, em conformidade com as orientações contidas na ORCOM, possui vários programas e projetos interdisciplinares, executados em suas diversas Organizações Militares, que atendem a várias necessidades da família naval, a saber:

- a)** Programa de Qualidade de Vida;
- b)** Programa de Prevenção à Dependência Química;
- c)** Programa Maturidade Saudável;
- d)** Programa Atendimento Especial – PAE;
- e)** Programa de Preparação para Reserva;
- f)** Programa de Atendimento a Missões Especiais;
- g)** Assistência Religiosa;
- h)** Programa Orientação Social;
- i)** Programa Educacional;
- j)** Programa de Assistência Financeira – PAF;
- k)** Programa de movimentação ou Remoção por Motivo Social;
- l)** Projeto Creche;
- m)** Obra do Berço, entre outros.

Outras atividades também são desenvolvidas pela Marinha, especificamente na área de psicologia, com os seguintes objetivos: prestar orientação e aconselhamento psicológico; psicoterapia breve; e a orientação do processo de escolha profissional. Podem ser mencionados, ainda, o plantão psicológico e a elaboração e execução de projetos em atendimento aos diversos programas da Assistência Integrada.

Além das atividades supracitadas, a Marinha do Brasil realizou, em 2010, diversos Simpósios Regionais de Liderança em alguns Distritos Navais (2º, 4º, 6º e 8º Distritos). Tais Simpósios tiveram a supervisão da Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e

orientação técnica da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) e abordaram assuntos relacionados ao exercício e à avaliação da liderança na área de jurisdição dos Distritos Navais.

Os Simpósios Regionais tiveram duração de dois dias e foram constituídos de apresentação de palestras, abordando conceitos de liderança e sua aplicação contextualizada em OM das áreas de jurisdição dos respectivos Distritos Navais, mesas redondas com debates dos assuntos apresentados nas palestras, apresentação de estudos de casos, debates e apresentação dos resultados das mesas redondas.

Em decorrência de tais Simpósios, algumas sugestões de ações foram debatidas e encaminhadas em relatório específico, com a finalidade de promover correções; valorizar as competências técnico-profissionais na atribuição das funções a bordo; antecipar ações que visem evitar o “stress” no ambiente de trabalho; revisar as disciplinas ministradas nos cursos de formação; evitar a utilização da liderança autocrática, estimulando a liderança participativa; ministrar palestras sobre os valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder, entre outros.

2.3 - Outras Sugestões

Além das sugestões apresentadas nos Simpósios Regionais de Liderança, serão destacadas a seguir, algumas ações de fácil implementação que certamente promoverão a valorização do ser humano nas diversas OM da Marinha do Brasil. Nesse contexto, algumas ações podem ser empreendidas, de modo a promover o bem estar no ambiente de trabalho de cada OM, conforme a seguir:

a) Valorize seu subordinado: nunca demonstre preferências por algum de seus auxiliares a fim de evitar as rivalidades entre os membros de sua equipe de trabalho. Procure tratar a todos com a mesma atenção e respeito, demonstrando estar sempre atento às necessidades de cada um;

b) Reconheça os avanços de cada um: elogios sinceros e demonstrações de apreço, mesmo que sejam por meio de simples sorriso, fazem com que as pessoas se sintam valorizadas e integradas ao grupo de trabalho. Lembre-se, ainda, que caso haja necessidade de corrigir algum comportamento específico esse

jamais deverá ser mencionado em público e sim em particular, a fim de evitar que o subordinado se sinta humilhado. A intenção da orientação deverá sempre ser priorizada, em detrimento da mera repreensão;

c) Encoraje as iniciativas pessoais: procure incentivar sempre a participação de todos na busca de novas propostas e soluções de problemas. Tal recurso constitui um dos mais poderosos fatores de motivação e reforça os laços de confiança da equipe de trabalho;

d) Delegue autoridade: a divisão da autoridade proporciona o desenvolvimento dos talentos individuais. Sempre que possível, delegue a seus subordinados todas aquelas tarefas que não têm necessidade de serem desempenhadas exclusivamente por você, lembrando sempre que se pode delegar poderes, mas nunca a responsabilidade;

e) Seja justo em suas avaliações: procure avaliar individualmente sua equipe, levando em consideração as peculiaridades de cada pessoa e de cada função. Evite a generalização e as avaliações globais. Nada mais desencorajador do que uma avaliação mal realizada; e

f) Promova mudanças: como exemplo para a promoção de mudanças, os japoneses desenvolveram as técnicas do kaizen e do kaikaku, que consistem em estimular os membros da equipe a admitir que tudo pode ser melhorado, promovendo o constante aperfeiçoamento de seu desempenho e a redefinição de todas as atividades da empresa, a fim de alcançar seus objetivos finais.

3 - Conclusão

Certamente, ninguém há de questionar que o bem maior de toda a Marinha é, sem dúvida, o seu pessoal. Em face do exposto, a valorização do ser humano torna-se o principal item a ser perseguido nas Organizações Militares da Marinha a fim de alcançar os objetivos específicos propostos por cada regimento interno para as demais metas a serem alcançadas.

Valorizar pessoas é investir em “talentos” humanos, é criar um clima de confiança entre as equipes de trabalho, é perceber que até a pior falha pode ser superada se houver mudança de atitudes e confiança entre os que desempenham as diversas funções existentes nas Organizações Militares.

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:

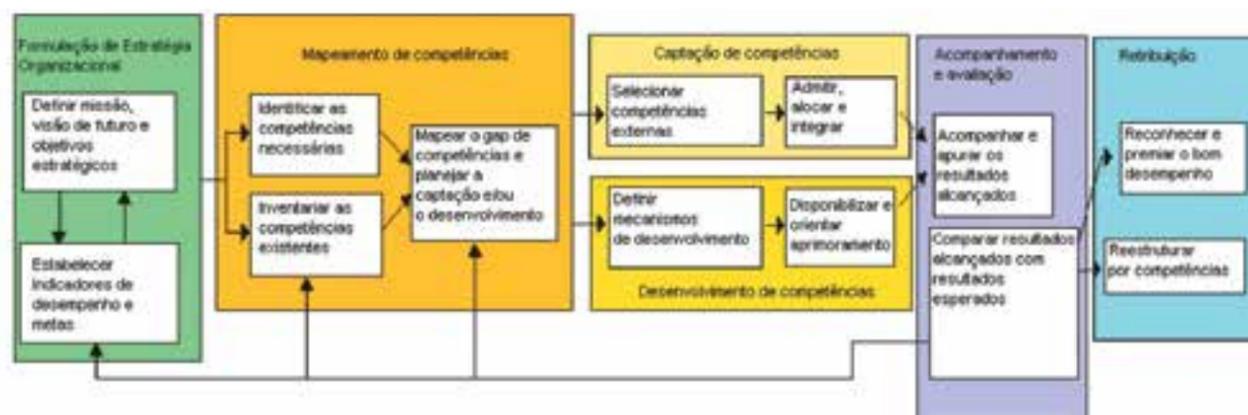


Figura 1 - Modelo de Gestão por Competência

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 fomentem 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.

mento da concorrência, advindo principalmente do fenômeno da globalização, obrigaram as empresas/organizações a reverem e melhorarem seus processos de produção e a valorizarem os profissionais mais criativos e dedicados (que façam “mais com menos”). De forma análoga, os órgãos governamentais, diante da escassez de recursos e do aumento da demanda social por transparência, são também impelidos a adotarem a melhoria de processos e o incentivo à criatividade e à dedicação, para manterem a qualidade de seus serviços, diante de um público cada vez mais exigente.

Os bons profissionais devem ser atraídos, incentivados, capacitados e desenvolvidos, bem como retidos e transformados em multiplicadores de conhecimento. Este conhecimento faz parte do Capital Intelectual das instituições, assim chamado pois:

1) é fruto do processo intelectual que provê a disseminação e o desenvolvimento da cultura organizacional, permeando o dia a dia da instituição, refletindo os saberes relacionados ao funcionamento desta, incluindo as vivências e o inter-relacionamento das pessoas que nela trabalham; e

2) é um recurso estratégico, que agrega valor a outros conhecimentos, caracterizado como um ativo intangível que pode ser mensurado por uma “Contabilidade Estratégica”, devendo servir para impulsionar os outros ativos de valor para a instituição.

Mac Donald afirma que Capital Intelectual, em termos de composição e função para uma instituição, refere-se ao “conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial” (apud STEWART, 1998, p. 60). Outra possível definição o institui como soma dos capitais humano, estrutural e dos clientes². Ressalta-se que, seja qual for a abordagem, sempre o componente conhecimento comporá a matéria-prima para se entender, transformar e agregar valor aos produtos/serviços e às pessoas e organizações como um todo.

Depreende-se que o conhecimento, com todo o aporte de abstrações que o termo comporta, e as pessoas que manifestam e lidam com este conheci-

mento, revelam-se como cruciais componentes do Capital Intelectual das organizações, devendo ser geridos de tal forma que se desenvolva a tríade Conhecimento-Pessoas-Organizações.

Assim, o conhecimento tácito dos colaboradores de uma instituição deve ser mapeado e registrado, de modo que possa ser usado no contexto da gestão (o que configura o cerne da Gestão do Conhecimento), consolidando o maior patrimônio intangível da organização. Sendo as pessoas, maior patrimônio tangível, os agentes principais dos processos, a Gestão de Pessoas deve trabalhar *pari passu* e sinergicamente relacionada com a Gestão do Conhecimento³. Na medida em que as pessoas são estimuladas e reconhecidas por seus méritos, desenvolvem talentos que agregam valor aos produtos/serviços gerados.

Vê-se que devem haver práticas que elevem a sinergia/satisfação interna, para aumentar/valorizar o Capital Intelectual. Oportunidade para se valorar o Endomarketing.

2.2 - O que é Endomarketing?

Antes de se conceituar Endomarketing, cabe estabelecer o que é Marketing.

Marketing, que tem a acepção inicial correlacionada a “mercado em movimento”, é um conjunto de atividades que se propõem a analisar e entender os clientes, conhecer o mercado, estudar o que as pessoas precisam, desejam e querem, para, então, influenciar o processo de produção (de produtos ou serviços), estabelecendo as vias de comunicação e de posicionamento mais adequadas para que a empresa/organização seja competitiva e venda (seu produto ou serviço) sempre. O Marketing pauta-se sobretudo em pesquisa e observação atenta para adquirir o necessário conhecimento sobre os clientes.

Como o ser humano faz parte não só do processo de produção, mas também do próprio serviço oferecido pelas organizações/empresas, os funcionários (colaboradores) são estratégicos para a excelência do desempenho. Aí deve ocorrer o Endomarketing, focado no [pensar o] relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

Desta forma, Endomarketing, também chamado Marketing Interno, refere-se a uma atividade estratégica que consiste em tratar colaboradores como clientes. Pessoas bem informadas e satisfeitas são o melhor agente de Marketing de uma organização. Daí resulta a importância de adequados canais de comunicação e práticas que busquem a satisfação dos colaboradores, reconhecendo suas virtudes e competências, investindo em suas capacitações e premiando os bons desempenhos. **Ouvir os colaboradores, entender suas necessidades, desejos e, sobretudo, suas demandas e expectativas é crucial para o sucesso do processo.**

Outra definição simples de Endomarketing é a capacidade de levar todos os setores da organização a realizarem o Marketing, desde a pessoa que possui o maior posto até a de menor graduação. O incremento da valorização das práticas de Endomarketing, elevando-o ao mesmo nível que goza o Marketing externo das grandes corporações nos dias atuais, deve-se à percepção do mercado de que o conhecimento, a lealdade e a experiência dos colaboradores são um valioso patrimônio intangível.

Igualando-se assim a preocupação com os clientes externos e com os colaboradores (“clientes internos”), o Endomarketing busca atrair e reter pessoas competentes e oferecer um ambiente interno motivador. Suas práticas abarcam áreas como: Comunicação Interna; Cultura Empresarial; Atração, Captação e Seleção; Pesquisa sobre o colaborador; Benefícios e Serviços; Integração Interna; e Avaliação, Reconhecimento e Recompensa.

Como visualizar práticas de Endomarketing no âmbito das Organizações Militares (OM) da MB? Vejamos primeiramente um pouco sobre a vasta gama de atividades da Força, a diversidade de seu efetivo e os diferentes níveis de formação exigidos.

2.3 - Comentários sobre a variedade de atividades realizadas pela MB

A destinação da Marinha do Brasil, conforme o Artigo 142 da Constituição Federal, é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Para cumprir sua missão, a MB deve preparar e aplicar o Poder Naval, cabendo-lhe ainda, como missão secundária, cooperar com o desenvolvimento nacional e com a

defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República.

Para atender à citada demanda, além da nobre missão de defesa da Soberania Nacional em águas azuis e marrons, a MB exerce uma plêiade de atividades inerentes a: Segurança da Navegação, Busca e Resgate, Sinalização Náutica, Ensino Profissional Marítimo, Hidrografia, Oceanografia, Construção de Navios e Submarinos, Desenvolvimento de Sistemas, Medicina Operativa, suporte às pesquisas no Continente Antártico etc.

Para levar a bom termo seu trabalho e cumprir com proficiência o seu papel de destaque como a maior Marinha da América Latina, a MB possui oficiais, praças e servidores civis, distribuídos ao longo do território brasileiro e em representações permanentes e transitórias no exterior. Tal efetivo exerce uma enorme quantidade de atividades operativas e administrativas, em diversas áreas, sendo muitas de elevado nível de complexidade.

Os processos seletivos na tabela 1, referentes às possibilidades de ingresso na MB por concurso, compõem uma demonstração da variedade de necessidades de militares, por diferentes corpos/quadros e níveis de escolaridade.

De acordo com a forma de ingresso, o candidato será designado para um dos seis corpos de oficiais (Armada, Fuzileiros, Intendentes, Engenheiros, Saúde ou Auxiliar) ou um dos três corpos de praças (Praças da Armada, de Fuzileiros Navais ou Auxiliar).

Cabe também salientar, no que tange à complexidade das atividades, pondo-se em destaque as de cunho operativo, que a Força dispõe de navios, submarinos, aeronaves de asa fixa e de asa rotativa, tanques e outros meios de difíceis operação e manutenção, o que demanda variados conhecimentos específicos, tanto técnicos como táticos.

E deve-se destacar ainda o valioso quadro de servidores civis, concursados e contratados, assim como o pessoal militar “readmitido” para prestação de Tarefas por Tempo Certo, que contribuem com sua *expertise*, fruto de anos de dedicação à MB.

Por fim, os militares que compõem o Serviço Militar Inicial ajudam a completar a força de trabalho que leva adiante a realização de tantas fainas.

² Em <http://capintelectual.wordpress.com/2008/05/27/o-que-e-capital-intelectual/>. Acesso em 02/05/2013.

³ Aos que desejarem, para aprofundar a leitura, podem ser consultadas as definições de Gestão de Pessoas por Competências e de Gestão do Conhecimento presentes em Carbone et al (2009).

Sexo Masculino		Sexo Feminino
<u>Ensino Fundamental</u> Colégio Naval Escola de Aprendizes Marinheiros Soldado Fuzileiro Naval	<u>Ensino Superior</u> Quadro Complementar da Armada Quadro Complementar de Fuzileiros Navais Quadro Complementar de Intendentes	<u>Ensino Médio</u> Sargento Músico Fuzileiro Naval
<u>Ensino Médio</u> Escola Naval Sargento Músico Fuzileiro Naval	Quadro Técnico	<u>Ensino Técnico</u> Corpo Auxiliar de Praças
<u>Ensino Técnico</u> Corpo de Auxiliar de Praças Quadro Técnico de Praças da Armada	Quadro de Médicos Quadro de Cirurgiões-Dentistas Quadro de Apoio à Saúde Corpo de Engenheiros Capelão Naval	<u>Ensino Superior</u> Quadro Complementar de Intendentes Quadro Técnico Quadro de Médicos Quadro de Cirurgiões Dentistas Quadro de Apoio à Saúde Corpo de Engenheiros

Tabela 1 – Como ingressar na MB. Fonte: <http://www.densm.mb/sitenovo/ingresso.html>. Acesso em 05/05/2013.

Pincelado tal quadro de diversos e diferenciados efetivo, atividades e níveis de formação exigidos, já salta aos olhos a importância de valorização do Capital Intelectual. Voltemos então à pergunta: como visualizar práticas de Endomarketing no âmbito das OM?

2.4 - A importância da valorização do Capital Intelectual das OM da MB sob a ótica do Endomarketing

No contexto da MB, a aplicação das práticas de Endomarketing em várias áreas visa tornar os colaboradores mais bem informados e satisfeitos, para que possam melhorar suas funções e interagir positivamente em sociedade, em prol da qualidade e imagem da instituição.

Alinhadas ao anteriormente exposto, essas áreas na MB compreendem Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Atração, Captação e Seleção; Pesquisa sobre o militar / servidor civil; Benefícios e Serviços; Integração Interna; e Avaliação, Reconhecimento e Premiação, dentre outras.

Não se deve perder de vista que as práticas devem ser orquestradas pela Gestão de Pessoas e pela Gestão do Conhecimento, o que contribuirá sobremaneira para a valorização do Capital Intelectual das organizações.

É imprescindível assinalar que, embora a MB possua Diretorias e Organizações cujas missões estão intimamente atreladas às áreas citadas e, portanto, ge-

renciam-nas no contexto mais amplo da instituição, o que se pretende neste artigo é mostrar que todas as OM são responsáveis por processos internos que viabilizem a melhoria de tais áreas, através de suas gestões internas.

Logo, para valorizar o Capital Intelectual das OM, os bons militares e servidores civis devem ser atraídos, incentivados, capacitados e desenvolvidos, bem como retidos e transformados em multiplicadores de conhecimento. Para tanto, devem se orgulhar por pertencerem e atuar na Força, defendendo a causa e os valores difundidos, com os quais se identificam, sentindo-se parte viva da Cultura Naval, formando a cidadania corporativa.

A visão trabalhada pela MB, que deve fluir em cada uma de suas OM, com seus valores e causas veiculados em formas e conteúdos que busquem atração, motivação, capacitação, desenvolvimento, comprometimento e socialização do conhecimento, deve ser simples, direta e objetiva, comunicada em todos os momentos possíveis. Mas o fator facilitador, que não deve ser esquecido, é que as pessoas do efetivo da MB devem ser constantemente escutadas, para que se possam conhecer, como dito, suas novas demandas e expectativas, bem como se as anteriormente levantadas estão sendo atendidas.

Vejamos a seguir algumas práticas que já são utilizadas por várias OM da MB e que podem servir de exemplos para serem adotadas pelas que ainda não as utilizam.

2.4.1 - Comunicação Interna

Existem várias ferramentas para divulgação: *Intranet*, mídias sociais, quadros de aviso, panfletos, pôsteres, *banners*, jornais internos, revistas, planos de dia, planos semanais, manuais, filmes institucionais, mensagens de final de ano, filmes de interesse profissional, filmagens, reportagens etc. E para se “ouvir” as demandas/expectativas dos colaboradores: conversas, e-mails, audiências, caixa de sugestões (virtual e física), relatórios etc.

As ocasiões de contato entre as pessoas acontecem naturalmente, o tempo todo. Os gestores devem avaliar tanto as ferramentas quanto os locais/oportunidades melhores para divulgação (corredores, anteparas, ranchos, salões de recreio, *spots*, murais, Praça d’Armas, grêmios, eventos esportivos, ambientes de seleção, Paradas, solenidades etc.). E os colaboradores mais antigos e mais experientes, na condição precípua de liderança que exercem, devem sempre se questionar: estou atento às demandas / expectativas de meus subordinados? Estou cooperando para motivá-los e divulgar os valores da Marinha?

Segundo estatísticas, os dois maiores problemas que causam desmotivação em colaboradores que se empenham para realizar suas tarefas são: não conseguir realizar as fainas recebidas e não serem reconhecidos pelos méritos alcançados. Muitas vezes, é justamente a [precária] Comunicação Interna a responsável pelo fato do colaborador não compreender o que deve ser feito ou não ser reconhecido pelos êxitos atingidos.

2.4.2 - Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional da MB forma um conjunto de valores e comportamentos que caracterizam a instituição e que são aceitos/manifestados pelos militares e servidores civis, uma vez que se identificam com eles (caso contrário, se sentirão insatisfeitos, o que impactará seus desempenhos, levando-os a não compactuar das mesmas crenças e a se sentirem excluídos do sistema – quando não o são literalmente).

As OM devem atrair, motivar e desenvolver seus integrantes, bem como retê-los (motivá-los a per-

manecer), enaltecendo os valores da instituição, levando as pessoas a se orgulharem de pertencer à MB. Como dito, a visão deve ser simples, direta e objetiva, reforçada a todo momento.

Os planejamentos de embarque de pessoal devem contemplar a integração do recém-embarcado à tripulação, envolvendo-o com a visão e os valores da OM que o recebe.

2.4.3 - Atração, Captação e Seleção

A marca “Marinha do Brasil” tem reconhecido valor no mercado, fruto da consolidação de sua longa história de dedicação, com expressivos resultados, empregando pessoal altamente qualificado, com caracteres forjados por consistentes valores morais.

Para dar continuidade ao seu trabalho, a MB compete no mercado pelos indivíduos mais competentes. Por isso, traça estratégias de atração, captação e seleção de talentos, difundindo sempre os valores morais da Força, de tal forma que os que venham a ingressar em sua força de trabalho já se identifiquem com estes valores e não vejam a instituição apenas como uma mera opção de emprego ou de estabilidade.

Ciente dos critérios de carreira e necessidade de atendimento às Tabelas de Lotação que ensejam, por vezes, transferências inesperadas, cada OM deve estabelecer suas estratégias de atração, captação e seleção de talentos, para que ocorra o atendimento das necessidades de competências levantadas, dentre as quais as que promovem a identificação dos futuros ingressantes com os valores da OM (pois pessoas mal ajustadas tendem a se isolarem e a se desmotivarem).

O Setor de Pessoal da MB dispõe de várias ferramentas que auxiliam o processo de atração, seleção e captação. Cabe a cada OM compreender e ajudar a melhorar a sistemática. A criação e o uso de um Banco de Talentos em sintonia com a aplicação da Gestão de Pessoas por Competências produzirá informações para esta melhoria, verificando se há necessidades de realocação de pessoal na OM conforme suas competências, assim como gerando subsídios para capacitação e desenvolvimento, o que contribuirá para o reconhecimento e a valorização dos colaboradores.

2.4.4 - Pesquisa sobre o militar / servidor civil

Os militares e servidores civis de uma OM são consumidores internos dos serviços desta organização, em particular, e da MB como um todo. Logo, seus desejos, necessidades, demandas e expectativas devem ser conhecidos. Como? Uma das formas é a pesquisa interna de satisfação, realizada de forma periódica e com objetivos bem traçados, que ajuda a: avaliar a solidez da cultura organizacional, levantar informações para políticas de motivação e delinear os perfis sociais da tripulação.

As OM podem se valer tanto de ferramentas/metodologias formais quanto de levantamentos informais, como diálogos e observações no âmbito dos departamentos e divisões. Um procedimento importante é dar o *feedback* do resultado das pesquisas aos pesquisados, o que demonstra o interesse da organização na evolução do colaborador e da tripulação como grupo (caso não ocorra este retorno, pode gerar o efeito oposto ao que se pretende, pois os colaboradores podem se sentir inseguros, ressentidos e menosprezados).

2.4.5 - Benefícios e Serviços

Ao se escutar o “cliente interno” e elaborar suas estratégias em busca da motivação, as OM desenvolvem benefícios que realmente atendem às necessidades dos indivíduos e grupos que possuem interesses em comum.

Outro resultado positivo da prática de entender o colaborador é a oferta de serviços que incrementem a qualidade de vida. Alguns destes estão disponíveis no próprio setor de assistência integrada ao pessoal da MB. Outros, deverão ser buscados pela OM.

2.4.6 - Integração Interna

Há muitas medidas que promovem a integração interna nas OM, dentre elas:

- práticas desportivas e culturais;
- disposição das instalações físicas para facilitar o trabalho em equipe;
- comemorações (aniversários, nascimentos etc.);
- *job rotation* - técnica que consiste na rotatividade dos colaboradores em diferentes funções, para que

não apenas se interessem do trabalho dos companheiros, mas também entendam as dificuldades pelas quais eles passam; e

- *empowerment* - concessão de poder de decisão aos colaboradores para resolver determinados assuntos e incentivar sua autonomia.

2.4.7 - Avaliação, Reconhecimento e Premiação

A MB possui um consistente sistema de avaliação de seu efetivo, o que resulta em práticas de reconhecimento/premiação como promoções, escolhas para comissões e concessão de medalhas, dentre outras. Mas cada OM deve complementar o sistema com práticas de avaliação mais ancoradas em suas atividades específicas. E o reconhecimento deve ir além do desempenho técnico, premiando-se iniciativa, proatividade e criatividade.

Como se observa em todos os ramos profissionais, não são apenas as recompensas financeiras que levam os colaboradores a assumirem riscos por suas empresas/organizações. Há inúmeras outras formas de compensação. Na MB, observamos ótimos exemplos: tratamento justo, respeito, consideração, *status*, orgulho, estabilidade, realização pessoal e reconhecimento. Reconhecimento ao qual crescem-se as seguintes formas, à título de premiação, que devem ser feitas com base em indicadores claros e justos: escolha de Militar ou Servidor Civil Padrão, custeio de cursos de capacitação, elogios (em público, em planos de dia, em Cadernetas-Registro), indicação para viagens ou intercâmbios etc.

3 - Conclusões

Para cumprir o grande conjunto de atividades que lhe cabe, a MB necessita de pessoas competentes e comprometidas com as causas e valores da instituição.

Sendo a informação um dos principais insumos da sociedade contemporânea, sua transformação em conhecimento agrega valor imprescindível aos produtos/serviços da MB. Como as pessoas que compõem seu efetivo são os principais agentes deste processo, têm-se o binômio pessoas-conhecimentos como os cruciais constituintes do Capital Intelectual da Força, que deve ser estimulado/valorizado, lan-

çando-se mão das melhores práticas de Gestão de Pessoas e de Gestão do Conhecimento.

Observando-se o processo sob o enfoque do Endomarketing, que destina-se a informar, escutar e entender os clientes internos que, no caso da MB, são os militares e servidores civis que compõem seu efetivo de colaboradores, foi visto que há boas oportunidades/ferramentas para aplicação no âmbito das OM da MB.

Estas ferramentas e oportunidades devem ser usadas pelas OM para valorizar seu Capital Intelectual e, deste modo, contribuir para fomentar um ambiente motivador, sinérgico e prazeroso de trabalho, em que tanto a instituição Marinha do Brasil quanto seus colaboradores tendem a ganhar e a se desenvolver.

4 - Referências Bibliográficas

- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- _____. 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.
- 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.
- GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, P.; LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PACHECO Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** - 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SAPIRO, Arão et al. **Gestão de Marketing** - 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas** - 3 ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2013

CAPITAL INTELECTUAL E TOMADA DE DECISÃO: UMA ÍNTIMA RELAÇÃO

Segundo-Sargento-ES Ronei Danilo dos Santos Vivas
Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília
Supervisor da Secretaria de Comunicações da Diretoria de Ensino da Marinha

2º Lugar

1 - Introdução

Decidir é algo inevitável em nossa existência. Conscientes ou não, as nossas decisões são instrumentos imprescindíveis para lidar com as oportunidades, as ameaças e as incertezas da nossa vida. Nesse contexto, a Contabilidade cumpre papel de suma importância, haja vista que o seu objetivo básico, segundo Ludícibus (2004, p. 25), “é o fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

Tal importância está no fato de o Capital Intelectual – elemento de grande relevância tanto para os usuários internos quanto para os externos – ser de difícil mensuração e, principalmente, evidenciação.

Inseridas num ambiente altamente competitivo, as Organizações estão cada vez mais dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, objetivando à redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Ainda neste pensamento, Rodriguez (2002) afirma que as organizações, a fim de se tornarem competitivas e eficazes, estão adotando um novo modelo de gestão, que alia o uso dos recursos tecnológicos à sua capacidade de inovação, criação e transformação da informação em insumo capaz de alimentar e sustentar seus processos decisórios.

Percebe-se, portanto, que o diferencial entre as Organizações não são mais o maquinário utilizado no processo produtivo da era industrial, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inovadoras, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, o

grau de satisfação dos clientes, a quantidade de informação gerada e disseminada, dividida.

Pesquisas recentes têm procurado acompanhar e evidenciar as experiências das Organizações com os novos processos de gerenciamento, destacando-se a gestão do valor a partir do estoque de Capital Intelectual.

O conceito de Capital Intelectual tem sido valorizado gradativamente nas últimas duas décadas no âmbito interno das empresas, sendo que atualmente é muito raro encontrar um único setor, empresa ou Organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, utilizando-se do conhecimento como um facilitador de processos e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Face ao exposto, este artigo tem por objetivo apontar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das Organizações, partindo-se do argumento de que o emprego de elementos que constituem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes.

Quanto à metodologia e meios de investigação, em conformidade com a classificação desenvolvida por Vergara (2003, p. 46), pode-se afirmar que este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins; e bibliográfica, quanto aos meios. Exploratória, porque foi realizada em área onde ainda há poucos estudos, não existindo, portanto grande quantidade de conhecimento acumulado e sistematizado. Descritiva, pois buscou expor as características fundamentais do Capital Inte-

lectual e do processo decisório no ambiente interno das organizações, procurando evidenciar a relação existente entre ambos. Bibliográfica, por tratar-se de um estudo sistematizado, onde a fundamentação teórica foi realizada pela análise de várias abordagens de autores que tratam do assunto, e onde se buscou explorar os aspectos conceituais do Capital Intelectual e do processo decisório atinente às Organizações. Gil *apud* Beuren (2006, p. 87) “explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”. As fontes de pesquisa foram publicações especializadas, periódicos que encerram discussões sobre o assunto e dissertações sobre o tema.

2- Referencial Teórico

2.1 - Capital Intelectual – Conceituação

Inicialmente é importante frisar que ainda não existe um consenso em torno do tema Capital Intelectual, sobretudo quanto à sua conceituação e entendimento. Por tratar-se de um conceito relativamente novo, não há uma generalização e/ou caracterização única sobre ele na literatura disponível sobre esta temática.

Isto posto, com o intuito de fomentar o surgimento do adequado embasamento conceitual sobre o assunto em questão, serão abordadas algumas definições de autores e estudiosos deste tema.

Edvinsson e Malone (1998, p. 40) definem Capital Intelectual como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Para Antunes e Martins (2005, p. 6), consiste no “somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias”.

Brooking (1996, p. 13), no entanto, acrescenta que o Capital Intelectual se reporta “à combinação de ati-

vos intangíveis, resultantes de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam e garantem o funcionamento delas”. Ainda de acordo com a autora, compreende quatro tipos de ativos: a) **ativos de mercado**, onde se incluem marcas, clientes, canais de distribuição e colaborações nos negócios; b) **ativos de propriedade intelectual**, que incluem patentes, *copyrights*, *designs*, segredos industriais e comerciais; c) **ativos humanos**, compreendendo educação e conhecimento relacionado às atividades, competências, *expertise*, habilidade para resolver problemas; e d) **ativos de infra-estrutura**, incluindo-se nesse grupo os processos, as tecnologias e as metodologias, como sistemas de informação, cultura, métodos gerenciais e redes de comunicação.

Klein e Prusak (1994) colocam o Capital Intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. Assim, esse material se torna capital ao ser capturado, descrito e compartilhado para ser desenvolvido e utilizado em benefício da criação de valor para a empresa, sempre alinhado com seus objetivos estratégicos.

Apresentadas as principais características do Capital Intelectual, contidas nas definições apresentadas, abordaremos a seguir a sua composição.

2.1.1 - O Capital Humano

Silva e Fonseca (2007) afirmam que “o capital humano inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, incluindo a criatividade e a inovação organizacional”.

Stewart (1998, p. 68) ressalta a importância do capital humano afirmando que ele “é a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa. O mesmo autor (*op. cit.*, p. 76) conclui que “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada às atividades que resultam em inovação”.

Como exemplos de capital humano, podem-se

destacar: capacidade intelectual, competência, motivação e clima organizacional agradável, entre outros.

2.1.2 - O Capital Estrutural

Segundo Stewart (1998, p. 69), capital estrutural “é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa”.

Edvinsson e Malone (1998) descrevem o capital estrutural como “o arcabouço, o *empowerment*¹ e a infraestrutura que dão apoio ao capital humano”. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, marcas registradas e direitos autorais. É a capacidade organizacional de transmitir e armazenar o conhecimento.

Com o propósito de organizar o capital estrutural, Edvinsson e Malone (1998) subdividem-no em três tipos: a) **capital organizacional**, que abrange os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, agilizando o fluxo do conhecimento da organização; b) **capital de inovação**, que incluiu os dois ativos tradicionais que não possuem natureza física: a propriedade intelectual e o saldo remanescente dos ativos intangíveis, como a filosofia com a qual a empresa é administrada; e c) **capital de processos**, que é constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou da prestação de serviços.

Os autores apontam ainda outro componente do Capital Intelectual que merece destaque: o Capital de Clientes. Sua importância está nas relações que ele estabelece com o ambiente externo, principalmente, com clientes e fornecedores, pois, é por intermédio desse relacionamento que o fluxo de caixa se inicia, ou seja, trata-se de um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Para Stewart (1998, p.127), “esse componente remete ao valor adicionado para a empresa (potencial

e efetivo) através de relações intangíveis de mercado, as quais também incluem os efeitos dos nomes das marcas e a sensibilidade dos clientes ao preço”.

A valorização cada vez maior, dentro do ambiente de negócios competitivos, das ideias, inovações e informações sobre mercados e clientes, fazendo com que haja uma forte atenção voltada para o Capital Intelectual, confirma a adequação da estrutura proposta por Edvinsson e Malone, culminando em investimentos crescentes em:

a) quadro de pessoal competente que produza ganhos para a organização, através do seu conhecimento, sua capacidade de ação e criatividade;

b) estrutura interna que inclua novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação, tecnologia, uso de *networking*², servindo de suporte para que o quadro de recursos humanos se desenvolva;

c) estrutura externa, que conduza a uma melhor imagem da organização e a melhores relações com o mercado, principalmente com clientes e fornecedores.

Em vista disso, começa a ser delineada a importância do Capital Intelectual no processo decisório.

2.2 - Consideração acerca do processo decisório

Segundo Silva e Fonseca (2007), “a tomada de decisão consiste na escolha de uma opção ou mais entre diversas alternativas existentes, seguindo passos previamente estabelecidos a fim de culminar numa solução que resolva ou não o problema. Em suma, trata-se de uma escolha intencional em resposta a uma necessidade percebida”. Isto posto, podemos assegurar que é por intermédio das inúmeras tomadas de decisão e das respectivas ações que o gestor conduz a empresa.

Paiva (2002, p.10), discorre que “o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisão. São eles:

a) planejamento – consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los;

b) organização – consiste em tomar decisões sobre

a divisão de responsabilidade e autoridade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos;

c) direção – compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos; e

d) controle – consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos”.

Já com relação à forma como as decisões são tomadas, Schermerhorn Júnior *apud* Silva e Fonseca aponta três métodos que podem ocorrer dentro das empresas: “a) **decisões individuais**: pressupõem que o tomador tem informação e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão; b) **decisões consultivas**: o tomador de decisão busca informação e conselhos com outras pessoas sobre o problema, e, com base nas informações colhidas e em sua interpretação, escolhe a alternativa que julga ser a melhor; e c) **decisões em grupo**: o tomador pede ao grupo que tome ou o ajude a tomar a decisão final para a solução de determinado problema”. O objetivo principal da ciência da decisão é o entendimento e a melhoria dos processos decisórios em todos os níveis em que é necessário tomar uma decisão.

Segundo Paiva (2002, p. 16), de maneira geral, as principais etapas do processo decisório podem ser sintetizadas da seguinte forma:

a) percepção da situação que envolve algum problema (ou oportunidade);

b) análise e definição do problema;

c) definição dos objetivos;

d) procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

e) avaliação e comparação das alternativas;

f) escolha de alternativa mais adequada;

g) implantação da alternativa escolhida; e

h) avaliação pós-decisional e *feedback*.

Miglioni *apud* Silva e Fonseca (2006) destaca que “independentemente das etapas do processo decisório, a administração de qualquer empresa está diretamente relacionada à capacidade e habilidade de seus tomadores de decisão nos seus diversos níveis, sendo que a condução de uma empresa só é possível graças às decisões tomadas por esses profissionais”.

2.3 - Competitividade Organizacional e Capital Intelectual

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

Com o enfoque da gestão do conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se dá num ambiente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

Nesse sentido, a economia baseada no conhecimento exige das empresas novas técnicas e novas formas de administração. O estoque de Capital Intelectual torna-se o recurso mais proeminente entre os ativos da empresa e exige uma prioridade para seu gerenciamento e mensuração.

Para Stewart (1998, p.18), “a administração do fluxo de conhecimento [...] patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimento dos clientes e fornecedores e a velha experiência, determina, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa”.

Joia (2001) afirma que “o Capital Intelectual, isoladamente, não tem valor, devendo-se entendê-lo como uma forma de refinar a estratégia da empresa”.

Esta nova estratégia empresarial, concretizada através de novas estruturas organizacionais e de um novo modelo de negócios, tem proporcionado às empresas detentoras de marcas (ou de outros ativos intangíveis) fortes a possibilidade de alcançar as altas taxas de crescimento, sem o ônus de administrar grandes quantidades de trabalhadores e fábricas enormes. Portanto, a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia

1 Processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (colaboradores) para participarem do processo de decisão; descentralização do poder em níveis hierárquicos (autonomia); delegação de competência.

2 Filosofia que consiste na criação de uma rede de contatos profissionais e pessoais. O *networking* nos permite ter acesso a pessoas que nos interessam ou que podem nos interessar no futuro, mas que não conhecemos.

da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Observando os fatos apresentados, a ideia da existência de uma relação entre a tomada de decisão e o Capital Intelectual é indiscutível, podendo-se afirmar que a ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos gestores, entre outros.

Sendo assim, para que a empresa de hoje seja competitiva ela precisa ter pessoas da melhor qualidade, assim como precisa de tecnologia e de espaço no mercado. E é através da viabilização de talentos que nasce a criatividade, cresce a motivação, aumenta o aprendizado e se desenvolve o empreendimento.

Nesse sentido, Terra (2000), também concorda que a maior vantagem competitiva que uma empresa tem é o capital humano e os seus talentos, estes formados por valores e normas individuais e organizacionais, pelas competências, habilidades e atitudes de cada pessoa; é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Portanto, as pessoas devem ser tratadas como ativos estratégicos.

3 - Considerações Finais

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

A rapidez com a qual a globalização e a competitividade acirrada entre as empresas têm chegado, fez da informação e do conhecimento humano, peças importantes e imprescindíveis de geração de riquezas, nesse quebra-cabeça que é a era da informação. A gestão do conhecimento e do capital intelectual numa empresa voltada para o conhecimento só consegue prosperar efetivamente a partir do momento que começamos a montar essas peças enxergando a gestão do conhecimento como um todo. O estágio atual para o futuro só é possível preparando as pessoas, educando-as, treinando-as, desenvolvendo-as, enfim, investimento em quem, de fato vai fazer essa transformação.

Partindo-se do princípio de que a sociedade do conhecimento é um fato irreversível, e de que, cada vez mais, o Capital Intelectual, principalmente através do seu componente humano, demonstra sua capacidade de agregar valor, diferenciando as Organizações, pode-se concluir que cabe à Ciência Contábil concentrar esforços visando ao efetivo registro destes ativos estratégicos, bem como ao desenvolvimento de uma forma de evidenciá-los de maneira clara. Apesar deste artigo ter se restringido ao tema proposto, a mensuração e a evidenciação do Capital Intelectual não devem passar despercebidas, ficando aqui registrada como objeto de explanação de futuros trabalhos, haja vista a necessidade de continuar com estudos e definições, a fim de tornar o Capital Intelectual uma ferramenta gerencial cada vez mais eficiente no auxílio à tomada de decisão.

Stewart (1998) diz que os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está tentando fazer com eles. Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes e onde a gerência realmente seja importante.

4 - Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria Thereza P; MARTINS Eliseu. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n. 29, pp. 41-54, mai./ago. de 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informações e documentos: citações em documentos: apresentações**. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022: informação e documentação: Artigo em publicação periódica científica impressa**. Rio de Janeiro, mai. 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informações e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, ago. 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROOKING, Annie. **Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thomson Publishing, 1996.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

São Paulo: Makron Books, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

KLEIN, David A.; PRUSAK, Laurence. **Characterizing intellectual capital**. Boston: Ernest & Young Center for Business Innovation, 1994.

PAIVA, Wagner P. de. **Avaliação das Habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos da FEA-USP**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA – Universidade de São Paulo, 2002.

RODRIGUEZ, Martius. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM – Edição 2013

CONHECIMENTO: CAPITAL INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES – A FONTE PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Capitão-de-Corveta (T) Viviane Cunha Farias da Costa
Mestre em Engenharia de Sistemas pela COPPE/UFRJ
Especialista em Bancos de Dados e Gestão do Conhecimento
Graduada em Ciência da Computação
Encarregada da Divisão de Governança e Soluções de Tecnologia da Informação da
Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM)

3º Lugar

1 - Introdução

Com o objetivo de sobreviver à dinâmica do panorama mundial, em constante transformação, as organizações evoluem na medida em que acumulam experiências, ajustam-se a situações inesperadas e passam por constantes processos de mudanças (FADEL et al., 2008) (CHANG et al., 2008).

Diferentemente do passado, quando as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, hoje, está cada vez mais evidente que a chave para construir a riqueza das organizações é o conhecimento (MATOS e LOPES, 2008).

A 'era do conhecimento' ou 'era da informação' (UHL-BIEN e MARION, 2007) é marcada pela crescente necessidade de gerenciar o conhecimento contido em todos os setores. No âmbito organizacional, a informação e o conhecimento são, hoje, considerados produtos econômicos e sua aplicação, aliada à tecnologias empregadas em prol desse ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis que agregam valor às organizações (ANTUNES, 2000).

É preciso cultivar um clima de inovação e criatividade, que leve à disseminação do conhecimento e à inovação (MATOS e LOPES, 2008). Quando se trata de recursos de conhecimento, a especial vantagem é que, diferentemente de insumos materiais, que se depreciam com a utilização, o conhecimento é aprimorado na medida em que é utilizado.

O conhecimento – capacidade intelectual das pessoas – é patrimônio intelectual individual. Torna-se

propriedade e capital intelectual das organizações a partir do momento que, disponibilizado voluntariamente, passa a agregar valor aos processos, produtos ou serviços organizacionais. Esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital econômico. Constitui a matéria intelectual geradora de riqueza (STEWART, 1998, p. XIII), tanto para os indivíduos quanto para as organizações, pois é propriedade de ambos (OLIVEIRA e BEUREN, 2003).

Uma organização que incentiva o fluxo de conhecimento entre seu pessoal está aprimorando seu patrimônio e impulsionando seu desempenho. O conhecimento torna-se mais valioso na medida em que é reutilizado, pois é 'refinado' e, continuamente, adaptado por quem o utiliza, em favor do grupo e da organização (FRUCHTER e DEMIAN, 2002). O conhecimento adquire valor quando possui um propósito e está diretamente relacionado à missão, valores institucionais e prioridades estratégicas da organização. Este artigo apresenta a relação entre o valor do conhecimento e sua parcela estratégica na composição do capital intelectual das organizações e na conquista da inteligência competitiva.

2 - Desenvolvimento

O conhecimento utilizado em favor das organizações é a essência de seu capital intelectual. Pode estar explícito, documentado em normas, procedimentos, rotinas dentro da organização ou tácito, restrito à mente dos indivíduos e parceiros.

Por sua vez, o *capital intelectual* pode ser definido como o conjunto de conhecimentos e informações (tácitos ou explícitos), encontrado nas organizações, que agrega valor ao contexto organizacional. É parte integrante do capital intelectual das organizações, apenas o conhecimento crítico e essencial, usado em favor e para gerar valor às organizações.

Consequentemente, esse processo de identificação do conhecimento crítico sobre o ambiente interno e externo à organização, com a finalidade de produzir conhecimento útil (oriundo da experiência, da análise, da pesquisa e da inovação) e aplicá-lo aos processos decisórios, consiste na *inteligência competitiva* (IC) de uma organização (KAWAMURA, 2006).

Além do conhecimento, da visão inovadora, as organizações devem ampliar suas capacidades de criar mercados, exportar e empreender negócios – o *empreendedorismo* (CAVALCANTI, 2001). A sinergia entre *conhecimento*, *inovação* e *empreendedorismo*, traduz-se em *inteligência competitiva* (IC) e é imprescindível para o sucesso das organizações, na era do conhecimento (Figura 1).



Figura 1 – Modelo para Inteligência Competitiva (IC)
(Adaptado de CAVALCANTI, 2001)

As lideranças organizacionais devem ser capazes de conectar diversos contextos dentro e fora das organizações e formar um ecossistema de conhecimento. O conhecimento representa o pilar e o poder transformador para apoiar os processos de inovação e empreendedorismo nas organizações. Aarons (2006) reconhece esse poder ao definir que "o conhecimento é muito mais do que o simples en-

tendimento dos fatos, é uma ferramenta pragmática para manipular e controlar esses fatos".

O *capital intelectual* de uma organização é composto pelo conhecimento, experiências, valores e atitudes de seu pessoal. A parcela tácita – restrita à mente das pessoas – é definida em *capital humano*. O *capital humano* é o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos indivíduos.

A dimensão explícita do capital intelectual de uma organização chama-se *capital estrutural* e está documentado ou embebido em recursos materiais, tecnologias, na estrutura organizacional e em tudo mais que não esteja relacionado, exclusivamente, ao conhecimento das pessoas (DAVENPORT e PRUSAK, 2000).

Além da dimensão tácita e explícita, Cavalcanti (2001) em seu modelo dos *Capitais de Conhecimento* - (Figura 2) enfatizou a importância do contexto em que a organização está inserida e os processos de compartilhamento do conhecimento para criar valor e competitividade. O autor apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para a efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o *capital ambiental*, o *capital estrutural*, o *capital intelectual* e o *capital de relacionamento*.



Figura 2 – Modelo de "Capitais do Conhecimento"
(CAVALCANTI, 2001)

O *capital ambiental* é o primeiro dos quatro capitais. Representa o contexto organizacional e é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida.

O *capital intelectual*, em sua dimensão tácita, é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo (capital humano), mas que pode ser utilizado em favor da organização para gerar valor.

O *capital estrutural* pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. É “*tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas deixam o escritório e vão embora para casa*” (EDVINSSON, 1998).

O *capital de relacionamento* é definido como a rede de relacionamentos de uma organização e seus colaboradores com seus clientes, fornecedores e parceiros, os quais estão engajados em trocas deliberadas de conhecimento e valor. É a obtenção do conhecimento externo por meio dos processos de socialização e compartilhamento de conhecimento.

As organizações devem mapear cada um dos capitais de conhecimento listados acima e verificar como um capital pode contribuir para o crescimento do outro e para agregar valor ao contexto organizacional.

Por ser um capital intangível, as organizações precisam evitar a perda de parte do capital intelectual para a concorrência ou pela saída de algum funcionário. Para proteger, manter e ampliar seu capital intelectual, devem buscar maior participação em seus diversos níveis hierárquicos para favorecer a troca de informações e a criação do conhecimento.

A distribuição do conhecimento nos diversos níveis da organização poderá ser apoiada, segundo (HALL e CROASDELL, 2006), por sistemas para descoberta e distribuição de informação, particularmente integrando as diversas fontes de conhecimento interno e externo e promovendo os processos de colaboração e socialização. E este processo é semelhante à criação de uma pequena rede, onde indivíduos são nós que se conectam uns aos outros com um objetivo comum: a criação de conhecimento (NONAKA e TOYAMA, 2007).

Na teoria da criação do conhecimento, proposta por Nonaka (2006), existem quatro estratégias principais que envolvem a alocação de recursos

de conhecimento para apoiar os objetivos organizacionais:

1ª) Incrementar e adquirir reserva de conhecimento crítico, tornando-a disponível para sua aplicação em favor dos objetivos organizacionais;

2ª) Expandir e combinar o conhecimento existente na organização, com o apoio e a integração das *expertises* e competências existentes na organização;

3ª) Ampliar a reserva de conhecimento a partir da análise das tendências de mercado, competidores, clientes, fornecedores ou outros parceiros externos; e

4ª) Explorar e criar conhecimentos lançando-se em novos mercados, utilizando novas tecnologias e desenvolvendo soluções inovadoras.

O processo de alocação e disponibilização das reservas de conhecimento em favor da estratégia organizacional, pressupõe a identificação do conhecimento crítico para a organização, sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação e, principalmente, conhecimento.

Encontramos muitas definições na literatura que apresentam a distinção entre: dado, informação e conhecimento, a chamada taxonomia do conhecimento.

Dados são fatos objetivos e representações da realidade. Quando organizados e processados são fontes para a criação de informação (CHINI, 2004) (DAVENPORT e PRUSAK, 2000) (FAUCHER *et al.*, 2008). Quando esta informação é utilizada por alguém para, por exemplo, solucionar um problema, torna-se conhecimento. O conhecimento é gerado a partir da percepção da informação associada à experiências, inferências e valores individuais.

A Inteligência Competitiva (IC) é o resultado de um processo que começa com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação, que, depois de analisada e contextualizada, transforma-se em conhecimento para tomada de ações. Esta inteligência, por sua vez, é aplicada a processos de decisão e gera valor e vantagens competitivas para a organização, conforme apresentado na Figura 3.



Figura 3 – A taxonomia do conhecimento relacionada à inteligência competitiva (IC)

De maneira geral, as organizações poderão adotar as seguintes estratégias para garantir o fluxo do conhecimento e apoiar sua utilização: a estratégia de codificação e a estratégia de personalização (RIBIÈRE e ROMÁN, 2006).

A *estratégia de codificação* do conhecimento consiste na ampliação do capital estrutural da organização, com o apoio de tecnologias de informação e comunicação. Um grande benefício dessa estratégia é facilitar a reutilização do conhecimento. Neste caso, os artefatos de conhecimento – compostos basicamente de conhecimento explícito – são coletados, codificados e disseminados a todos os interessados.

A *estratégia de personalização* trata do desenvolvimento de redes interpessoais para compartilhamento do conhecimento tácito. O foco é o desenvolvimento do capital intelectual e do capital humano.

Também é apoiada por tecnologias de informação e comunicação, mas exerce um papel secundário em relação à importância da comunicação entre as pessoas (FINK e DISTERER, 2006).

Porém, independente da escolha entre estratégias de codificação ou personalização ou a justa medida na combinação entre as duas abordagens pela organização, é preciso conservar a criatividade das pessoas para que se sintam integradas aos objetivos organizacionais, em vez de restringidas por diretrizes rígidas, ampliando o alcance do conhecimento em todos os níveis (RIBIÈRE e ROMÁN, 2006).

A capacidade de comunicação e armazenamento dos computadores interligados em redes os tornaram ativadores e condutores de conhecimento. Através de *e-mail*, ferramentas de grupo, *Internet* e *Intranets* é possível identificar e conectar pessoas que precisam adquirir e compartilhar conhecimentos, independente da distância física.

Por exemplo, a *Intranet* pode facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma organização. A ideia é que o conhecimento disponível na *Intranet* (conhecimento explícito) possa ser facilmente acessado e compartilhado com os demais membros do grupo.

Prat (2006) apresenta quatro classificações para o conhecimento (Figura 4): quanto à explicitação; quanto ao alcance; quanto ao nível de abstração; e quanto à proposicionalidade.

A primeira classificação, muito difundida na literatura, distingue o conhecimento quanto à sua explicitação em: conhecimento tácito ou explícito.

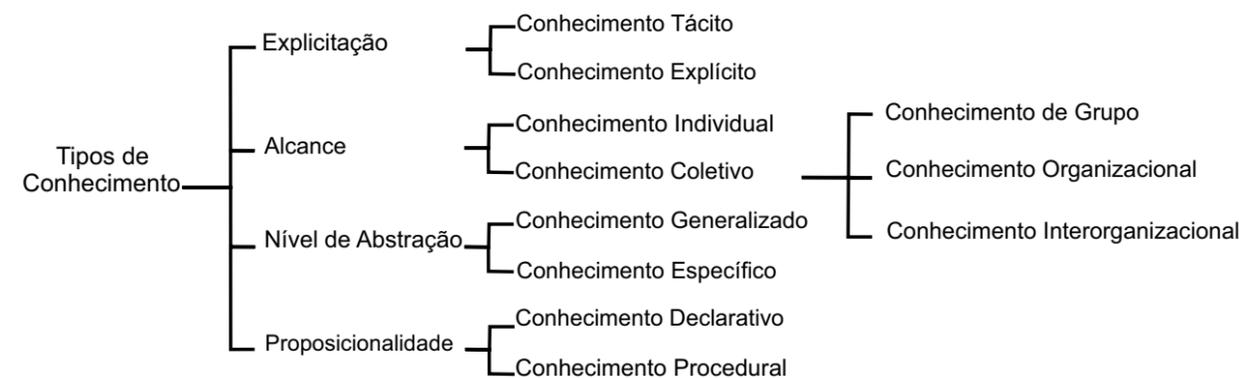


Figura 4 – Classificações do conhecimento (PRAT, 2006)

O conhecimento tácito é de caráter subjetivo e pessoal. É intangível e pertence às pessoas.

O conhecimento explícito é expresso em uma linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente compartilhado, codificado, documentado e armazenado (FAUCHER *et al.*, 2008).

Quanto ao alcance, o conhecimento também é classificado em: individual ou coletivo.

O conhecimento individual é a reserva de valores, experiências e opiniões dos indivíduos.

O conhecimento coletivo é a combinação entre os conhecimentos individuais e organizacionais. É decomposto em conhecimento do grupo, conhecimento organizacional e conhecimento interorganizacional.

Conhecimento organizacional é um artefato social que existe devido ao compartilhamento de esquemas mentais, entendimentos e perspectivas individuais (MIKA e AKKERMANS, 2005).

Logo, segundo Oliveira (2007), uma organização deverá prover a seus funcionários todo o conhecimento possível para executar suas tarefas e tomar decisões (conhecimento explícito), colaborar entre si e disseminar o conhecimento individual (conhecimento tácito), para que este conhecimento individual seja parte significativa do conhecimento organizacional.

O alcance do conhecimento em nível individual é diretamente relacionado ao comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e sua predisposição ao aprendizado. Mika e Akkermans (2005) ressaltam que as organizações devem encorajar e incentivar o desenvolvimento individual, criando um ambiente flexível que alinhe os anseios pessoais dos indivíduos com os objetivos da organização, o conhecimento de grupo.

A expansão do alcance do conhecimento de individual para coletivo e para além das fronteiras das organizações consiste no conhecimento interorganizacional.

Quanto ao nível de abstração, o conhecimento pode ser específico ou generalizado (abstrato). Esta distinção é relevante na medida em que o conhecimento é mais facilmente compartilhado na forma específica, por meio de exemplificações relacionadas a um contexto e à atividades práticas.

Quanto à proposicionalidade, o conhecimento poderá ser declarativo (“*know what*”) ou procedural (“*know-how*”). O conhecimento declarativo é o entendimento sobre o que fazer (“*know-what*”) em situações normais ou inesperadas. O conhecimento procedural ou “*know-how*” refere-se à forma como as pessoas ou organizações criam e utilizam o conhecimento e o entendimento dos fatos em suas tarefas diárias ou em suas vidas (WIIG, 2004).

O conhecimento é um recurso, criado na mente das pessoas (NONAKA e TOYAMA, 2007), passível de ser representado, codificado e gerenciado de diversas formas (MIKA e AKKERMANS, 2005) e está fortemente relacionado ao contexto em que ele é criado e utilizado, à cultura organizacional e ao pessoal envolvido (KANFER *et al.*, 2000).

A criação do conhecimento é um processo organizacional, em que o conhecimento subjetivo das pessoas - *capital intelectual* - é explicitado objetivamente para ser entendido, compartilhado e combinado com o conhecimento do grupo e da organização - *capital estrutural* (NONAKA *et al.*, 2000).

Para ampliar seu capital intelectual, uma organização deverá identificar suas áreas críticas de conhecimento (CEPEDA-CARRIÓN, 2006) e as necessidades de conhecimento em função do conhecimento que já existe na organização (tácito ou explícito, individual ou coletivo, abstrato ou específico, declarativo ou procedural).

Cada setor na organização deverá ter o direito de gerenciar seu conhecimento localmente. Para isso, é importante delimitar os setores dentro da organização, seja formalmente (por meio de divisões e/ou departamentos) ou informalmente (criação de grupos de interesse, comunidades de prática, comunidades de conhecimento etc.).

Os principais aspectos que devem ser considerados para otimização do processo de transferência de conhecimento e ampliação do capital intelectual nas organizações são:

=> Coordenar o compartilhamento e a transferência do conhecimento através de todos os níveis da organização e entre a organização e seus parceiros externos;

=> Estabelecer processos para controlar o fluxo

do conhecimento, por meio da coordenação e negociação do conhecimento;

=> Analisar os diferentes níveis de compartilhamento de conhecimento, sob diferentes perspectivas, considerando aspectos psicológicos, sociais, econômicos e tecnológicos (EKBIA e HARA, 2006); e

=> Incentivar a transferência do conhecimento interorganizacional ou por meio de alianças estratégicas para difusão de conhecimento.

As alianças estratégicas promovem o “capital de relacionamento”. As alianças estratégicas são definidas por Kanfer *et al.* (2000) como uma coleção de organizações que se envolvem num relacionamento colaborativo composto por múltiplos canais de comunicação e difusão de conhecimento, suplantando as fronteiras das áreas de conhecimento e extrapolando os limites das organizações.

A habilidade de expandir suas fronteiras para também “importar” o conhecimento do ambiente externo e gerir as fontes externas de conhecimento é uma característica primordial para as organizações (BERCOVITZ e FELDMAN, 2007). Neste sentido, torna-se essencial a gestão efetiva de seu *capital intelectual*, isto é, do estoque de conhecimento que a organização possui, e também a identificação de suas *lacunas de conhecimento* – conhecimento crítico para a consecução de sua atividade-fim e que precisa ser adquirido (TIWANA, 1999).

A exemplo do que acontece com qualquer outro tipo de capital, no contexto organizacional, a gestão efetiva do capital intelectual certamente será refletida em vantagem competitiva.

3 - Conclusão

O conhecimento e sua aplicação tornaram-se, mais do que nunca, um fator crucial para que as organizações promovam e mantenham sua inteligência competitiva (IC).

A efetiva gestão do capital intelectual nas organizações deverá promover a aplicação do conhecimento dos indivíduos, em benefício da organização, e incorporá-lo em todos os processos organizacionais, caso contrário, o conhecimento individual não terá valor e não favorecerá os processos de inovação.

A chave para o sucesso ou fracasso das organi-

zações na obtenção de vantagem competitiva será sua habilidade para identificação dos recursos de conhecimento que são críticos para os objetivos e estratégias organizacionais (“*o que precisa ser gerenciado*”). É preciso extrair valor desse conhecimento, guiar sua utilização efetiva, proporcionar e incentivar o aprendizado organizacional para agregar valor e incrementar o capital intelectual nas organizações.

As organizações precisam entender o ambiente onde encontram-se inseridas para serem capazes de superar seus competidores e atingir seus objetivos. Por esse motivo, o capital intelectual e o aprendizado organizacional exercem uma dimensão estratégica no ambiente dinâmico dos dias atuais. É preciso incentivar a ampliação das fronteiras do conhecimento.

Se não existir um local onde se encontre as reservas de conhecimento mais apropriadas, os indivíduos utilizarão o conhecimento que estiver mais facilmente disponível. E a criação de um ambiente institucionalizado para conduzir o fluxo do conhecimento e capturar esse conhecimento no contexto de sua criação, expandindo-o em benefício de toda a organização certamente guiará a obtenção de melhores resultados.

4 - Referências Bibliográficas

- AARONS, J.M., 2006, “*Epistemology and Knowledge Management*”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, 1 ed. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 166-172.
- ANTUNES, M. T. P. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERCOVITZ, J.E.L., FELDMAN, M.P., 2007, “*Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances*”, *Research Policy*, v. 36, n. 7, pp. 930-948.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. *Inteligência Empresarial: Um novo modelo de Gestão para a Nova Economia*. Produção, v.10, 2001, p.53-64
- CEPEDA-CARRIÓN, G., 2006, “*Competitive Advantage of Knowledge Management*”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 34-43.
- CHANG, S.C., CHEN, S., LAI, J.H., 2008, “*The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances*”, *Omega*, v.36, n. 2, pp. 298-316.
- CHINI, T.C., 2004, *Effective knowledge transfer in multinational corporations*, 1ed. New York: Palgrave Macmillan.
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 2000. “*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*”, *Ubiquity*

EVENTOS DO SSPM

62º Aniversário de Criação da OM

archive, v.1, n.24. Disponível em: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html. Acesso em: 10 maio 2013.

EDVINSSON, Leif, e Malone, Michel S. **Capital intelectual**. Tradução de Roberto Galma; revisão técnica de Petros Katalifós. São Paulo: Makron Books, 1998.

EKBIA H.R., HARA, N., 2006, "Incentive Structures in Knowledge Management. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 237-243.

FADEL, K.J., BROWN, S.A., TANNIRU, M., 2008, "A theoretical framework for knowledge transfer in process redesign", ACM SIGMIS Database, v.39, n. 3.

FAUCHER, J.P.L., EVERETT, A.M, LAWSON, R., 2008. "Re-constituting knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, pp. 3-16.

FINK, D., DISTERER, G., 2006. "Knowledge Management in Professional Service Firms". In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 381-388.

FRUCHTER, R., DEMIAN, P., 2002, "CoMem: Designing an interaction experience for reuse of rich contextual knowledge from a corporate memory", **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, v.16, n. 3, pp. 127-147.

HALL, D., CROASDELL, D., 2006, "Inquiring Organizations", In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 244-250.

KANFER, A.G., HAYTHORNTHWAITE, C., BRUCE, B.C., BOWKER, G.C., BURBULES, N.C., PORAC, J.F., WADE, J., 2000, "Modeling Distributed Knowledge Processes in Next Generation Multidisciplinary Alliances", **Information Systems Frontiers**, v.2, pp. 3-4.

KAWAMURA, V., 2006, **Inteligência competitiva para instituições de ensino e pesquisa**. Tese de M.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MATOS, F; LOPES, A., 2008, **Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento Organizacional e Gestão**. Vol.. 14, N.º 2, 233-245.

MIKA, P., AKKERMANS, H., 2005. "Towards a new synthesis of ontology technology and knowledge management", **The Knowledge Engineering Review**, v. 19, n.4, pp. 317-345.

NONAKA, I., TOYAMA, R., 2007, "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)", **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 3, pp. 371-394. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/16/3/371>. Acesso em: dezembro de 2012.

NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N., 2000, "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", **Long Range Planning**, v. 33, pp. 5-34.

NONAKA, I., VON KROGH, G., VOELPEL, S., 2006, "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", **Organization Studies**, v.27, n.8, pp.1179- 1208.

OLIVEIRA, J.M.;BEUREN, I.M., 2003, O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**. Vol 14. N° 32.

OLIVEIRA, J., 2007. **Methexis: Uma abordagem de apoio à Gestão do Conhecimento para Ambientes de "eScience"**. Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PRAT, N., 2006. A Hierarchical Model for Knowledge Management. In: **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA:

Idea Group Reference, pp. 211-220.

RIBIÈRE, V.M., ROMÁN, J.A., 2006, Knowledge Flow. In: D. G. Schwartz (Ed.), **Encyclopedia of knowledge management**, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 336-343.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**, 17ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 1998.

TIWANA, A., 1999, The Knowledge Management Toolkit. **Prentice Hall PTR**, First Edition.

UHL-BIEN, MARION, R., 2007, "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v.18, n.4, pp. 298-318.

WIIG, K. M. , 2004, **People-focused knowledge management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success**, Elsevier Butterworth-Heinemann., USA.



Culto de Ação de Graças



Prêmio Militar Padrão



Homenagem às filhas do CMG (IM) Raul Mendes Jorge (in memorian), autor do livro "A Psicotécnica e a Marinha"



Autoridades presentes à Cerimônia



Guarnição do SSPM

EVENTOS DO SSPM

Jornada de Psicologia 2012



Cerimônia de Abertura



Premiação do 1º Concurso de Artigos Técnicos do SSPM



Encerramento da Jornada

1º Encontro Técnico de Psicologia do SSPM 2013



Palestrante Flavio Rodrigues Costa



Premiação do 2º Concurso de Artigos Técnicos do SSPM

Dia do Psicólogo



Psicólogos do SSPM em 2013

Amigos do SSPM



Em 2012, da direita para a esquerda: CA(FN) Elkfury, VA Lucio, CMG(T) Jacqueline, CF(T) Ana Christina, Servidora Civil Andreia e CF(T) Janaina



Em 2013, da direita para a esquerda: CMG(T) Jacqueline e CMG(CD) Harley

Eventos Desportivos



Caminhada Ecológica no Forte Duque de Caxias - Leme



26ª Corrida dos Fuzileiros Navais 2013

EVENTOS DO SSPM

Transferência para a Reserva Remunerada



Cerimônia Militar



Premiação do Campeonato de Futebol



Celebração dos Aniversariantes do Trimestre



Café Literário



Visitas Culturais



Museu de Arte do Rio (MAR)



Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB)

41ª Reunião de Coordenação do Setor de Pessoal - SSPM/2013



Inauguração da Sala de Recreação de Praças em 2013



EVENTOS DO SSPM

Visita Técnica dos Oficiais da Marinha Nacional da França em 2012



Confraternizações de Natal



Estágio no Serviço de Psicologia da Marinha Nacional da França em 2013



EVENTOS DO SSPM

Programa Família a Bordo



INSTALAÇÕES DO SSPM

Departamento de Administração



Divisão de Pesquisa



Divisão de Planejamento e Controle



Divisão de Avaliação



Divisão de Acompanhamento



Aplicação de Avaliação Psicológica no SSPM



INSTALAÇÕES DO SSPM

Praça D'Armas



Praça Disso



Espaço Saúde



Acervo Histórico



Salão Nobre





MAGO

PRODUTOS & SERVIÇOS
EM PSICOLOGIA

Produtos

- Livros Técnicos
- Testes Psicológicos
- Material Neuropsicológico

Serviços

- Avaliação Psicológica, Admissional, Periódica e Porte de Arma de Fogo
- Orientação Vocacional
- Cursos de Aperfeiçoamento em Recursos Humanos

MAGO PSICO-TESTES LTDA.

Av. Presidente Vargas, 509 - 13º andar - Centro - 20071-003 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2507-3535

www.magopsi.com.br

<http://facebook.com/magopsico.testesltda>

<http://linkedin.com/in/magopsico.testesltda>

Responsável Técnico: Aurea Rosário Moreno Vallcorba - CRP-05/08737



Missão

Realizar a Avaliação Psicológica para seleção e indicação a cursos e missões especiais e prestar assessoria nos assuntos afetos à Psicologia Organizacional, a fim de contribuir para a capacitação e a valorização do capital humano da Marinha do Brasil, visando à preparação e aplicação do Poder Naval.

Visão

Ser reconhecido pela excelência na área da Psicologia Organizacional, no âmbito naval e no cenário externo, com a busca contínua da efetividade no cumprimento da sua missão.

Horizonte até 2018

Valores

Comprometimento, Respeito, Espírito de Equipe, Comportamento Ético, Excelência de Desempenho.

Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha

Praça Barão de Ladário, s/nº
Complexo do 1º Distrito Naval
Edifício Almirante Prado Maia
Centro - CEP 20091-000
Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Tel.: (21) 2104-5393
www.sspm.mar.mil.br
www.sspm.mb