

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG OSCAR MOREIRA DA SILVA FILHO

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A MB.

A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro.

Rio de janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2012

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG OSCAR MOREIRA DA SILVA FILHO

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A MB.

A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas - 2012.

Orientador: CMG (RM1) Antonio José Neves de Souza

Rio de Janeiro

2012

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Oficiais Alunos da Turma CPEM 2012 pelo convívio amigável e harmonioso de todas as horas.

Ao Corpo Permanente da EGN pelos ensinamentos e orientações que me fizeram refletir, cada vez mais, sobre a importância de estudar-se o Brasil com a responsabilidade tácita em melhorá-lo.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Antonio José Neves de Souza - instrutor da EGN, pelo tempo despendido; e pela maneira amigável, precisa e profissional, durante todo o desenvolvimento do trabalho.

À Marinha do Brasil, por ter me ensinado a ser profissional e defensor de meu País e da sua gente.

## **DEDICATÓRIA**

A todos que durante o meu curso contribuíram com ensinamentos e incentivos.

À minha esposa Begum Soraya e às minhas filhas Raphaela e Carolina, razões do meu viver, incentivadoras, em todos os momentos, do estudo como forma de crescimento profissional e pessoal; e pela compreensão, como resposta aos momentos de minhas ausências, em dedicação às atividades da EGN.

## RESUMO

O tema estudado visa a identificar os desafios e as perspectivas, na área do Comando da Força de Submarinos, para implantar o sistema estratégico de Gestão de Pessoas por Competência na formação e no desenvolvimento profissional dos tripulantes do submarino de propulsão nuclear brasileiro, com base no plano, já existente, de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear. Para se alcançar os objetivos do trabalho, apresentando uma proposta de ações e de condições necessárias para a implantação desse novo sistema, inicia-se com uma explanação da evolução da gestão de pessoas em empresas e da relevância da implantação desse sistema estratégico de gestão de pessoas na formação dos tripulantes do submarino nuclear brasileiro. Em seguida, se faz necessário apresentar um arcabouço teórico do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência, permitindo uma melhor compreensão de sua abrangência. Outro novo conceito apresentado é a inovação na concepção tradicional do desenvolvimento do indivíduo – a Educação Corporativa -, baseado nessa gestão de pessoas, visando a desenvolver, nos indivíduos, conhecimentos, habilidades e atitudes que se encontrem alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Após isso, será apresentado como o Sistema de Ensino Naval deve se adaptar a esse novo conceito de gestão; e, também, serão analisados os desafios da implantação do projeto piloto na área do Comando da Força de Submarinos, ora em andamento. Assim, passa-se à análise sobre a formação dos militares do submarino nuclear brasileiro, utilizando-se deste sistema estratégico de gestão de pessoas. Concluindo, ressalta-se que a Marinha do Brasil já possui em sua política de gestão de pessoal o aproveitamento da “pessoa certa no lugar certo”, porém deve-se aperfeiçoá-la com apoio nesta nova ferramenta de gestão, devendo ser implementada de forma progressiva e contínua; e atendendo as demandas atuais e futuras para a formação dos tripulantes do submarino nuclear brasileiro, de acordo com o Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas por Competência. Educação Corporativa. Comando da Força de Submarinos. a formação dos militares que guarnecerão o Submarino de propulsão nuclear brasileiro.

## ABSTRACT

The research introduces challenges and prospects in the area of the Brazilian Submarine Command Force, in order to establish the strategic system of Competence-based Personnel Management in training and professional military development for the Brazilian nuclear-powered submarine, complying with the Plan of Preparation of Personnel for Manning of the Nuclear Propulsion Submarine. In order to achieve its intention of introducing a proposal for necessary actions and conditions to implement this new system, the study begins with an explanation of the personnel management development in companies, and the relevance of their contribution to the implementation of such a strategic management system in the military training for the Brazilian nuclear-powered submarine. Then, it is necessary to provide a theoretical framework of the strategic system of Competence-based Personnel Management, allowing a better understanding of its scope. Another new model introduced is the innovation of the traditional concept of “an individual development” - the Corporate Education -, based on Personnel Management, in order to develop people’s knowledge, skills and attitudes which must be aligned with the organization's strategic goals. After that, it will be analyzed how the Brazilian Navy Educational System is dealing with this new management theory. It will also review the challenges to its implementation in the area of the Submarine Command Force, now in progress. Thus, the analysis is based on the military training for the Brazilian nuclear submarine, using such a strategic management system. Finally, it shall be emphasized that the Brazilian Navy already uses, within its personnel management policy, the idea of “the right person at the right place”, however it ought to be improved in order to support the new management concept, it must be implemented progressively and continuously; and it shall meet the current and future demands for the military training for the Brazilian nuclear-powered submarine, in accordance with the Plan of Preparation of Personnel for Manning of the Nuclear Propulsion Submarine.

**Keywords:** Personnel Management Competence. Corporate Education. Brazilian Submarine Command Force. the military training for the Brazilian nuclear submarine.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	RESUMO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS / PROFISSIONAIS.	21
QUADRO 2	RESUMO DOS NOVOS FOCOS DE RESPONSABILIDADES, MULTIFUNCIONALIDADES E METAS ESTRATÉGICAS DA INSTITUIÇÃO.	33
QUADRO 3	ORGANIZAÇÕES MILITARES ORIENTADORAS TÉCNICAS (OMOT) DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO E AS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES MILITARES CONCERNENTES RELATIVAS AO SUBMARINO NUCLEAR BRASILEIRO (SN-BR).	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACO	Adicional de Compensação Orgânica
CA	Corpo da Armada
CTMSP	Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
C-EPT	Curso da Educação Profissional-Técnica de Nível Médio
CEM	Corpo de Engenheiros da Marinha
CIAMA	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Áttila Monteiro Achè
CIANA	Centro de Instrução e Adestramento Nuclear ARAMAR
CMOpM	Centro de Medicina Operativa da Marinha
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPF	Conselho Nacional do Patronato Francês
COGESN	Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento de Submarino com Propulsão Nuclear
ComemCh	Comando-em-Chefe da Esquadra
ComForS	Comando da Força de Submarinos
CON	Comando de Operações Navais
COPLAPE	Conselho de Planejamento de Pessoal
CPA	Corpo de Praças da Armada
CSM	Corpo de Saúde da Marinha
DCNS	Direction des Constructions Navales et Services
DE	Diretoria Especializada
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
EAD	Escala de Avaliação de Desempenho de Praças
EC	Educação Corporativa
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FAC	Folha de Avaliação Complementar
FAO	Folha de Avaliação de Oficiais
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GR	Grupo de Recebimento
GT	Grupo de Trabalho

HNMD	Hospital Naval Marcílio Dias
MB	Marinha do Brasil
MC	Matriz de Competências
MEDEF	Movimento das Empresas da França
MNF	Marinha Nacional da França
MPGPC	Modelo Petrobras de GPC
MVVE	Missão, Visão, Valores e Estratégia
NORSUB	Normas do Comando da Força de Submarinos
OA	Organizações Administrativas
OC	Organizações de Combate
ODG	Órgão de Direção Geral da Marinha
ODS	Órgão de Direção Setorial da Marinha
OM	Organização Militar
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
OPN	Operadores da Propulsão Nuclear
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
PGPM	Política de Gestão de Pessoal da Marinha
PoEnsM	Política de Ensino da Marinha
PREPSUB/SN-BR	Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
QC-CA	Quadro Complementar de Oficiais da Armada
QPAS	Quadro de Praças da Armada Submarinistas
QTPA	Quadro Técnico de Praças da Armada
RH	Recursos Humanos
S-BR	Submarinos Convencionais Brasileiros
SDP	Setores de Distribuição de Pessoal da Marinha
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas por Competência
SNA	Submarino Nuclear de Ataque
SN-BR	Submarino de Propulsão Nuclear Brasileiro
SPN	Supervisores da Propulsão Nuclear
TLA	Tabela de Lotação Aprovada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (GPC) .....</b>	<b>18</b>
3.1	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA .....	18
3.2	DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	22
3.3	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GPC EM UMA ORGANIZAÇÃO .....	24
3.3.1	ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GPC .....	26
<b>4</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA (EC) .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>A MARINHA DO BRASIL, O SISTEMA DE ENSINO NAVAL (SEN) E A GPC</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>O COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS E A GPC .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>O PLANO DE PREPARO DO PESSOAL PARA O GUARNECIMENTO DO SUBMARINO DE PROPULSÃO NUCLEAR BRASILEIRO (PREPSUB/SN- BR) E A GPC, NA ÁREA DA FORÇA DE SUBMARINOS: OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS .....</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A - O SISTEMA DA PETROBRAS SA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, CHAMADO DE MODELO PETROBRAS DE GPC (MPGPC) .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO A - CRONOGRAMA DE ATIVIDADES E EVENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DA GPC NO COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS .....</b>	<b>86</b>

## **1- INTRODUÇÃO**

Esta monografia visa a identificar os desafios, as perspectivas, os impactos e os riscos na área do Comando da Força de Submarinos, para implantar o sistema de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) na seleção, na formação, na avaliação de desempenho e no plano de desenvolvimento profissional dos militares que guarnecerão o submarino de propulsão nuclear brasileiro (SN-BR), com base no Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear (PREPSUB/SN-BR). Para isso, serão estabelecidos conceitos para o desenvolvimento de uma base teórica para as competências, bem como para a divulgação dos conhecimentos adquiridos.

Para alcançar as metas supracitadas, o trabalho foi estruturado da seguinte forma:

No capítulo 2, será apresentado um histórico da evolução da gestão de pessoas em empresas e instituições, desde a Revolução Industrial, do século XVIII até os dias de hoje, bem como o objetivo e a relevância deste trabalho.

No capítulo 3, buscar-se-á evidenciar o construto teórico da gestão de pessoas por competência e seu processo de implantação, o qual consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

No capítulo 4 serão abordados o conceito e a importância da educação corporativa, que pode ser resumida como um conjunto de programas de formação de pessoal, dentro do conceito de GPC, que visa a desenvolver, nos indivíduos de uma organização, conhecimentos, habilidades e atitudes que se encontrem alinhados com os objetivos estratégicos da organização, tornando-a mais competitiva.

No capítulo 5, analisar-se-á o Sistema de Ensino Naval (SEN) e como este sistema está se adaptando ao conceito de gestão de pessoas.

No capítulo 6, serão analisados os desafios da gestão de pessoas por competência do projeto piloto na área do Comando da Força de Submarinos, que está em andamento.

No capítulo 7, analisar-se-á a formação dos militares que guarnecerão o SN-BR, de acordo com o PREPSUB/SN-BR, utilizando-se do sistema de GPC.

No capítulo 8 (conclusão), serão enfatizadas, resumidamente, as ideias principais do trabalho e apresentadas ações necessárias para a implantação da GPC, no âmbito do Comando da Força de Submarinos, para a formação dos militares que guarnecerão o SN-BR. Essas ações serão examinadas, o que reduzirá as incertezas por elas provocadas.

Ressalta-se que os comentários, as análises e as sugestões desenvolvidas nos capítulos 5, 6, 7 e 8 são pautados na experiência adquirida pelo autor ao longo de seus 23 anos de trabalho na área de submarinos, incluindo os períodos a bordo de submarinos, como instrutor no CIAMA, como Encarregado de Seções no Estado-Maior do Comando da Força de Submarinos, além de Chefe do Estado-Maior do Comando da Força de Submarinos em 2011, ocasião em que foi implantado o projeto piloto da GPC na Marinha do Brasil (MB).

## **2 - A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas dentro das empresas tem se desenvolvido desde a Revolução Industrial<sup>1</sup> do século XVIII. Porém, somente a partir do início do século XX ocorreu uma evolução significativa desse processo. O engenheiro estadunidense Frederick Wislow Taylor (1856-1915), conhecido como o pai da organização científica do trabalho, desenvolveu uma teoria<sup>2</sup> que objetivava a eficiência industrial e propunha uma reforma para o desenvolvimento

---

<sup>1</sup>A Revolução Industrial consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas, com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX.

Disponível em <<http://www.culturabrasil.pro.br/revolucaoindustrial.htm>>. Acesso em: 10 jun.2012.

<sup>2</sup> Teoria taylorista ou taylorismo ou Teoria da Administração Científica que está descrita no livro “Principles of Scientific Management” (Princípios de Administração Científica), de Frederick W. Taylor.

industrial da época. Seu método científico baseava-se em alcançar o melhor custo/benefício para a empresa, ou seja, custo mínimo com máxima produção. Pode-se dizer que ele estruturou os cargos e as funções dentro das empresas com tarefas bem definidas e encadeadas, tendo como meta o aumento da eficiência ao nível operacional. Os funcionários deveriam ser selecionados com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (divisão do trabalho) e então treinados e instruídos para executarem suas tarefas da melhor forma possível em menos tempo.

Segundo Taylor (1990, p.24), o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

Um de seus seguidores mais famosos foi o empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da *Ford Motor Company*. Em 1913, ele idealizou o sistema de produção em massa, quando introduziu a primeira linha de montagem de automóveis automatizada, desenvolvendo técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas. Ele possuía desde a fábrica de vidros, a plantação de seringueiras, até a siderúrgica. Uma das principais características de seu sistema foi o aperfeiçoamento da linha de montagem. Os veículos eram montados em esteiras rolantes, que se movimentavam enquanto o operário ficava praticamente parado. Sua obsessão era tornar o automóvel tão barato que todos poderiam comprá-lo. Ford criou o mercado de massa para os automóveis. Em 1922, suas inovações ficaram conhecidas como fordismo<sup>3</sup>.

Do início do século XX até a década de 1960, a administração de pessoas nas empresas baseou-se na teoria taylorista, com poucas evoluções relevantes.

No entanto, a partir dos anos 70, a apreensão com a qualidade e a produtividade do mercado no mundo cresceu motivada pela constatação: da inadequação dos modelos

---

Disponível em <[http://www.infoescola.com/administracao/\\_administracao-cientifica](http://www.infoescola.com/administracao/_administracao-cientifica)>. Acesso em 29 fev.2012.

<sup>3</sup> Disponível em <<http://www.suapesquisa.com/economia/fordismo.htm>>. Acesso em: 07 mar.2012.

tradicionais de gestão de pessoas; da cizânia no atendimento às necessidades e às expectativas das instituições e das pessoas que nela trabalham; de um novo perfil do consumidor (mais crítico e seletivo); da agitação crescente de um mercado cada vez mais competitivo; da complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais; da necessidade de uma maior agilidade nas tomadas de decisões e respostas aos consumidores; do intrincado relacionamento entre os agentes comerciais; e da valorização dos produtos e dos serviços.

Por isso, uma mudança no sistema de gestão de pessoas nas organizações se fazia necessária. O taylorismo mostrou ser um sistema rígido e hierárquico de coordenação e controle, havendo um abismo entre os gerentes e os elementos organizacionais produtores.

Mesmo assim, durante as últimas décadas do último século, a questão da competência individual permaneceu em um campo restrito das experiências desenvolvidas por poucas empresas, com uma política de pessoal diferenciada, e das discussões de estudiosos, críticos e especialistas em gestão, como por exemplo, o francês Philippe Zafirian, economista, sociólogo, professor universitário e *expert* sindical, entre outros, apresentando o conceito de competência dentro de uma organização de trabalho - Gestão de Pessoas por Competência (GPC). Zafirian prega um sistema decisório mais descentralizado e um forte comprometimento do elemento organizacional (“o funcionário”) com os objetivos e com a estratégia da empresa (ZAFIRIAN, 2008).

Essas experiências, desenvolvidas por poucas empresas, e as discussões de estudiosos em gestão se dedicaram a inovar as formas de organização e de gestão de trabalho, um processo de valorização do homem, deixando de ser um bem à disposição da organização para ser o seu maior patrimônio. As organizações passaram a investir mais na capacitação de seu pessoal, adotando uma gestão estratégica de pessoal, a GPC.

Entretanto, somente a partir do início deste século é que a ideia de trabalho deixou de ser exclusivamente um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo ou à função.

A gestão de pessoas, então, ganhou importância e as tarefas basicamente técnicas dentro das empresas começaram a ser combinadas com as sociais e as comportamentais, possibilitando o desenvolvimento de algumas competências básicas e outras tácitas na esfera da produção. As organizações passaram a investir mais na capacitação de seu pessoal e a adotar uma política de gestão estratégica de pessoal, como a GPC. O elemento organizacional passou a ter um papel mais relevante dentro de seu ambiente de trabalho, onde o profissional deveria pensar, criar e ter atitudes proativas, ser comprometido com a instituição, ser flexível e versátil em prol da empresa.

Isso demonstra uma ruptura com a visão da teoria de Taylor, na qual se pregava o desenvolvimento do indivíduo para desempenhar uma determinada tarefa na empresa e o fixava no posto ou na função (uma fração específica de responsabilidade).

Trazendo esse tema para o cenário brasileiro recente, com as ações de controle da inflação, a retomada do desenvolvimento e a inserção do Brasil como um ator internacional importante no processo de globalização produtiva, o conceito de competência também assumiu um papel relevante na área empresarial brasileira.

Porém, essa abordagem se instituiu principalmente no setor privado e, em segmentos específicos do setor público, como empresas e sociedades de economia mista, permitindo destacar aquelas que possuíam uma estratégia de pessoal bem definida das demais, como a Companhia Vale S. A., a Embraer S. A. e a Petrobras S.A. Na administração pública federal direta, entretanto, o tema e as decorrências de sua aceitação ainda são inexpressivos.

Um estudioso brasileiro na área de gestão de pessoas, o professor Joel de Souza Dutra, em sua obra *Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas* (2002)

apresenta algumas premissas para a adoção da GPC que auxiliam na ponderação das dificuldades para a implantação desse modelo na administração pública.

Nesse livro, o autor enumera uma série de mudanças de foco nas instituições públicas, no que diz respeito à gestão de pessoas, tais como:

a) em vez de controle sobre as pessoas, muda o foco para o desenvolvimento das pessoas;

b) em vez de instrumentos para o desenvolvimento das pessoas, muda o foco para o processo em si de desenvolvimento;

c) a mudança do foco nos interesses da organização, para o foco no interesse conciliado (pessoa e instituição). Este quesito caracteriza-se pela busca de um desenvolvimento mútuo; e

d) a mudança do foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si, para o foco no modelo integrado e estratégico.

Além disso, e no que se diz respeito ao recrutamento de pessoas dentro da sistemática da GPC para o serviço público, alguns autores consideram que é necessário adotar uma seleção mais criteriosa para o preenchimento de cargos e de funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

Mesmo que na administração pública federal esse tema e suas decorrências ainda apresentem resultados inexpressivos, a GPC tem crescido no âmbito das instituições públicas nos últimos sete anos, principalmente naquelas ligadas ao ensino profissionalizante.

Em 2006, o governo brasileiro, como norte para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, por meio do

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006<sup>4</sup>, e atribuiu como objetivo, dentre outros: a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual<sup>5</sup>.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal estabeleceu, ainda, como uma das estratégias de implementação, a gestão por competência como referência da política e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Consta nesse decreto os instrumentos que devem ser considerados para sua implementação, como o Sistema de Gestão por Competência - ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Essa política torna-se uma ferramenta muito importante para a identificação das necessidades de treinamento, adestramento e desenvolvimento de pessoal, contribuindo para a formação de uma mentalidade corporativa estruturada; e capaz de promover a capacitação dos membros da organização, permitindo almejar melhores resultados para a organização e para o indivíduo.

Para alcançarmos o objetivo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal devemos preparar a organização, no caso a Marinha do Brasil (MB), para que a GPC esteja alinhada: à sua missão, à sua visão de futuro, aos seus valores e à sua estratégia. A MB

---

<sup>4</sup>O texto integral encontra-se disponível no site do governo federal.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 12 jan. 2012.

<sup>5</sup>O Plano Plurianual da União (PPA) é o instrumento de planejamento de médio prazo, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas do governo para os projetos e programas de longa duração, para um período de quatro anos. Nenhuma obra de grande vulto ou cuja execução ultrapasse um exercício financeiro pode ser iniciada sem prévia inclusão no plano plurianual.

Disponível em:

<[http://www.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento\\_senado/ResultadoProcessoOrcamentario/Cronologia:PPA:Elaboracao:PL](http://www.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento_senado/ResultadoProcessoOrcamentario/Cronologia:PPA:Elaboracao:PL)>. Acesso em 29 fev.2012.

deverá, também, se organizar para que os recursos humanos possam alcançar as metas estabelecidas em suas organizações militares. Além disso, a MB deverá se preparar para ter instrumentos capazes de distinguir os elementos organizacionais de acordo com seu desempenho, permitindo evidenciar o diferencial competitivo de cada membro.

Alinhados com os objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o acordo estratégico assinado entre os governos do Brasil e da França<sup>6</sup> em 2008 e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), na Marinha do Brasil, permitirão ao Brasil fabricar e operar submarinos nucleares (SN-BR) e dar um passo estratégico importante para controlar mais efetivamente a nossa Amazônia Azul<sup>7</sup>, além de consolidar a nossa posição soberana ao lado das principais nações do mundo.

Portanto, este trabalho tem como objetivo identificar os desafios e as perspectivas e apresentar uma proposta de ações necessárias para a implantação da GPC, no âmbito do Comando da Força de Submarinos, o qual terá o repto, em conjunto com a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) e com o Centro de Instrução e Adestramento Nuclear ARAMAR (CIANA)<sup>8</sup>, de formar os militares que guarnecerão o submarino nuclear brasileiro (SN-BR), baseado em um plano já existente - o Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do SN-BR (PREPSUB/SN-BR).

A relevância deste trabalho se pauta na contribuição para a implantação desse sistema estratégico de gestão de pessoas na formação dos militares que guarnecerão o SN-BR. Para tanto, se faz necessário apresentar um arcabouço teórico de Gestão de Pessoas por

---

<sup>6</sup>Acordo entre o governo da República Federativa do Brasil e o governo da República Francesa na área de submarinos. Disponível em < [http://www2.mre.gov.br/dai/b\\_fran\\_189.htm](http://www2.mre.gov.br/dai/b_fran_189.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2012.

<sup>7</sup>É o que a Marinha do Brasil chama do espaço marítimo nacional, que poderá atingir 4,5 milhões de km<sup>2</sup>, e corresponde, aproximadamente, à extensão da Amazônia verde e à metade do território terrestre nacional. É a “última fronteira brasileira no mar”, na tentativa de alertar a sociedade da importância, não só estratégica, mas também econômica, do imenso mar que nos cerca.

Disponível em: <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/amazonia\\_azul/amazonia\\_azul.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/amazonia_azul/amazonia_azul.htm)>. Acesso em: 02/06/2012.

<sup>8</sup> O CIANA preparará não só operadores do Laboratório de Geração Nucleoelétrica (LABGENE), o qual possui forte similaridade física e funcional com a parte de propulsão do Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR), mas também os futuros instrutores das tripulações ligadas aos meios de propulsão nuclear. (Sinopse do Centro de Comunicação Social da Marinha de 17 de fevereiro de 2012)

Competência, uma vez que isso ajudará no desenvolvimento do trabalho e permitirá uma maior compreensão de sua abrangência.

### **3 - GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS (GPC)**

Neste capítulo serão apresentadas e comentadas as definições de competência e de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), bem como um processo de implantação da GPC em uma instituição.

#### **3.1 - Definição de Competência**

Se buscarmos a definição da palavra isolada “competência”, veremos que no dicionário da língua portuguesa significa: direito, faculdade legal que tem um funcionário ou tribunal, de apreciar e julgar um pleito ou questão; capacidade de apreciar e resolver determinado assunto; idoneidade; habilitação (SUPERDICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA, ed. 53, editora Globo, 2000).

Ao se tratar da definição de competência dentro de uma empresa ou organização acrescenta-se a palavra individual ou profissional – “Competência Individual ou Profissional”.

Tem-se a primeira definição de competência profissional ao final dos anos 60, elaborada pelo psicólogo norte-americano professor David McClelland<sup>9</sup> em A Teoria das Necessidades, onde ele mostra que a motivação dos trabalhadores está na satisfação de suas necessidades. Nessa sua teoria, McClelland coloca em destaque aquilo a que chamou as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem com a sua experiência ao longo da sua vida, à medida que interagem com os outros e com o seu

---

<sup>9</sup>David C. McClelland (1917-1998) foi conhecido por seu trabalho sobre a teoria *precisa*. Disponível em <<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

ambiente. Ele ainda apontou como um dos fatores motivacionais individuais as necessidades humanas intrínsecas ou natas.

McClelland escreveu que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. A base da teoria afirma que quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa<sup>10</sup>.

A teoria de McClelland tem sido aplicada na gestão de pessoas, na administração de pequenos negócios, em estudos de pós-graduação, de saúde mental, de medicina comportamental, de desenvolvimento econômico, entre outros.

Partindo desse conceito de McClelland, em 1982, outro estudioso norte-americano, o professor Richard Boyatzis<sup>11</sup>, definiu a competência profissional, considerando primeiramente as demandas de determinados cargos de uma organização, e então fixou as ações e os comportamentos esperados pelos indivíduos. Como um requisito à competência profissional, ele atribui ao elemento organizacional uma parcela considerável de comprometimento com os objetivos da empresa.

Em 1998, o Movimento das Empresas da França - MEDEF (ex-Conselho Nacional do Patronato Francês - CNPF)<sup>12</sup> definiu a competência profissional como sendo uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.<sup>13</sup> (ZAFIRIAN, 2008)

Esta definição é caracterizada como uma mudança radical da compreensão do

---

<sup>10</sup>Disponível em <<http://www.tecnologiaegestao.com.br/2010/10/04/ainda-sobre-motivacao>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

<sup>11</sup>Richard Boyatzis é professor de Comportamento Organizacional da *Case Western Reserve University* (EUA) e é especialista no campo da inteligência emocional, competências e liderança.

Disponível em <<http://www.conference-board.org/bio/index.cfm?bioid=1281>>. Acesso em 10 jun. 2012.

<sup>12</sup>Conselho francês responsável pela Previdência Social naquele país.

<sup>13</sup> Ver CNPF, Jornadas Internacionais de Deauville, 1998: objetivo e competências, t.1, outubro de 1998.

conceito, pois descreve pela primeira vez como competência profissional: os atributos do elemento organizacional (do indivíduo) e não a qualificação de um cargo ou uma função. Para Zafirian é necessário identificar e avaliar como o elemento organizacional enfrenta determinada situação. Porém, essa avaliação somente é possível por meio da observação diária, onde as situações apresentadas possibilitam a avaliação do elemento organizacional, de acordo com as habilidades e as atitudes do indivíduo para enfrentá-las. Assim, pode-se concluir que esse processo não é de simples condução.

No ano 2000, a professora brasileira Maria Tereza Fleury<sup>14</sup> definiu competência profissional como: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (DUTRA, 2011, p. 24). Esta definição incrementa a ligação entre a organização e o elemento organizacional.

Em 2008, o economista francês Philippe Zafirian propôs a definição de que competência profissional é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (ZAFIRIAN, 2008, p.68)

Para um maior esclarecimento sobre o tema, podemos abordar uma definição técnica e genérica, porém não definitiva ou concludente, de competência profissional (individual). Nesse sentido, competência profissional é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com seu desempenho no trabalho (LEME, 2010, p.17). Os CHA são requisitos necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, agregando ainda o seu comprometimento, seu envolvimento, sua colaboração irrestrita com a organização em que trabalha.

---

<sup>14</sup>Professora Maria Tereza Leme Fleury é diretora da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Ela tem pesquisa e experiência profissional na área de Administração: Gestão Internacional, Gestão de Competências e Cultura e Aprendizagem.  
Disponível em: <<http://eaesp.fgvsp.br/docentes/mtereza.fleury>>. Acesso em 04 mar. 2012.

De acordo com Leme (2010, p.18), em todas as definições de competência encontramos como base o tripé CHA:

- Conhecimento - é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.
- Habilidade - é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.
- Atitude - é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. O conjunto de atitudes que leva o indivíduo a querer fazer e ter a disposição de executar, condicionada à sua capacidade de se satisfazer, é a motivação.

Para Fleury & Fleury (2004), existem basicamente dois tipos gerais de competências, as quais este autor adotará para o desenvolvimento do trabalho:

- a) A competência organizacional ou institucional: relativa à organização, e subdividida em:
  - essencial - chave para a sobrevivência da organização; e
  - distintiva - que garante o diferencial e que prove vantagem competitiva.
- b) A competência profissional ou individual: relativa à pessoa, e pode ser agrupada em:
  - técnica - resume-se no conhecimento necessário para que o elemento organizacional exerça suas funções na organização, como: formação acadêmica, experiência profissional, proficiência em línguas estrangeiras, conhecimentos, habilidades etc.
  - comportamental - essa competência é o que diferencia um indivíduo de outro dentro da organização, como: comprometimento, inventividade, liderança positiva, produtividade, disponibilidade, relacionamento com seus pares etc.

Podemos resumir no quadro abaixo o CHA e as competências individuais ou profissionais:

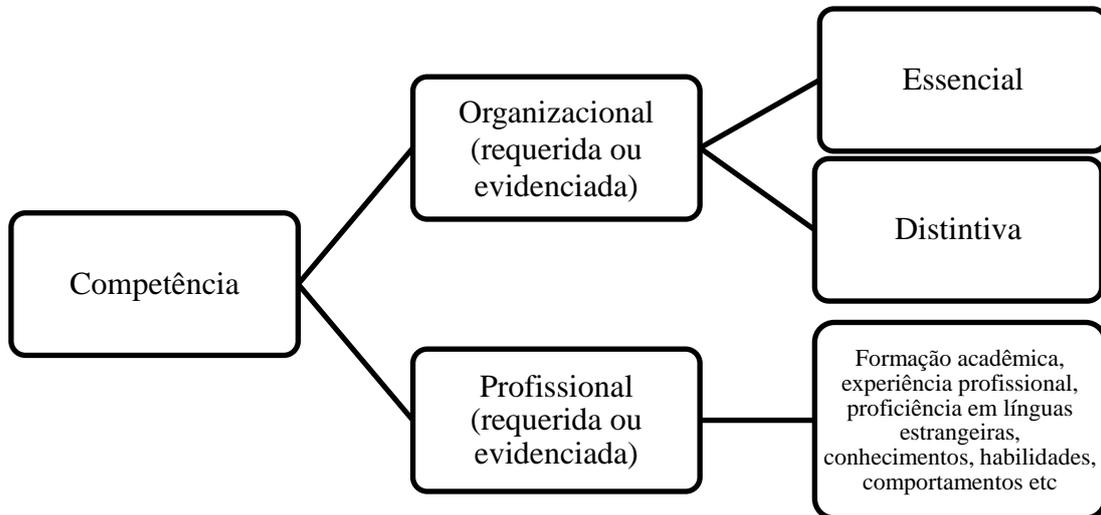
Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

QUADRO 1 - Fonte: LEME, 2010, p.53.

As competências organizacionais e as profissionais podem ser ainda classificadas em:

- requerida: atributo de competência necessário para que uma pessoa ou organização desempenhe, com eficiência e eficácia, um determinado conjunto de atribuições; e
- evidenciada: atributo de competência apresentado por uma pessoa ou organização, certificado por meio de processo de coleta e registro de evidências que o elemento organizacional (indivíduo) possui, ou não. (FLEURY & FLEURY, 2004)

A figura abaixo sintetiza a classificação das Competências:



A organização deve gerenciar essas duas competências (organizacional e profissional), tendo a plena ciência de que o perfil comportamental da competência profissional não é facilmente identificado, pois não consta de currículos como a competência técnica que pode ser comprovada por meio de certificados apresentados. Esse, então, é um dos desafios da gestão de pessoas nas instituições modernas e atualizadas: identificar dentre os indivíduos da organização aqueles que se destacam e se enquadram na política da instituição por seu comportamento evidenciado. Isto é, gerir pessoas utilizando o conceito das competências organizacionais e das competências profissionais, chamada de Gestão de Pessoas por Competência.

### 3.2 - Definição de Gestão de Pessoas por Competências (GPC)

GPC é a capacidade de uma organização em gerir o saber dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes ou dos comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados. (LEME, 2010, p.9)

A organização prepara o indivíduo, investindo em cursos e em treinamentos

necessários para melhor desenvolver suas atividades na empresa. Em contrapartida, o elemento organizacional transfere para a empresa o investimento educacional recebido, sua habilidade e seus conhecimentos adquiridos ou tácitos, para enfrentar problemas e dar soluções para novos desafios, em prol dos objetivos da organização.

A GPC é uma metodologia de gestão estratégica de pessoas, conforme salienta Dutra (2011, p.85): um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes.

Conceitualmente, a GPC se fundamenta no pressuposto de que, para se alcançar os resultados organizacionais desejados, são necessários que os elementos organizacionais tenham um conjunto de competências individuais identificadas pela organização, como: experiência profissional, qualificação, conhecimentos e habilidades; igual ao conjunto de atributos (competências) requeridos pela organização para o exercício das funções e das tarefas inerentes aos cargos que devem ocupar, colocando-se então “a pessoa certa no lugar certo”.

O ideal seria que o conjunto das competências individuais fosse igual ao conjunto exigido pela organização para desempenho do cargo que o elemento deve ocupar.

Para mensurar essa paridade entre as competências individuais identificadas e as competências organizacionais demandadas é preciso que a organização mapeie<sup>15</sup> os cargos e as funções na instituição, estabeleça os indicadores que apontem as possíveis diferenças, e assim verifique em quais atributos o elemento organizacional está atendendo ou não à organização e aos seus anseios. Depois de identificado esse “vácuo” de competências, a organização deverá buscar eliminar essa diferença, por meio de um treinamento individual e pontual, ou captar profissionais que se adequem aos cargos da instituição.

O conceito de treinamento na organização dentro de um sistema de GPC

---

<sup>15</sup>Termo técnico utilizado no processo de Gestão de Pessoas por Competência que significa delineamento, detalhamento e descrição de atribuições / de competências.

implantado é uma inovação na concepção tradicional de treinamento, pois deve estar focado no indivíduo, nas necessidades da pessoa, e não somente direcionado à empresa. Este novo conceito de treinamento é conhecido como Educação Corporativa (EC) e será apresentado no próximo capítulo deste trabalho.

Cabe registrar, ainda, que a GPC não tem a finalidade de substituir os processos produtivos e sistemas gerenciais vigentes, mas visa a melhorá-los, aumentando a sua eficiência.

Para se implantar a GPC, deve-se seguir um planejamento cuidadoso e detalhista, a fim de evitar problemas que acarretem em uma repetição do trabalho realizado (retrabalho), ou pior, que venha a cair numa “armadilha” de confundir a competência organizacional com a individual durante o levantamento inicial das competências. Tal fato pode levar ao insucesso na implantação desse sistema em instituições e levar ao abandono deste tipo de gestão de pessoas.

### **3.3 - Processo de implantação do Sistema de GPC em uma organização**

Processo é a transição ou uma série de transições de uma condição para outra. [...] Agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associada à ideia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, sendo passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc. (DUTRA, 2011, p. 55)

O processo de implantação do Sistema de GPC precisa de envolvimento e colaboração de toda a organização. Deve ser compartilhado por todos, desde o nível de direção mais alto até o nível mais simples dentro da instituição, independente de seu tamanho. Portanto, a partir do conhecimento por todos dos objetivos da instituição e sua estratégia será possível a melhoria do “produto” final, proveniente da assessoria dada pelos elementos organizacionais preparados, alinhados, motivados e proativos.

O Sistema de Gestão de Pessoas por Competência (SGP) é composto por

(BRASIL, Diretoria do Pessoal da Marinha, Ofício nº10-75/ 2010):

a) Sistema de Gestão de Competências, propriamente dito, dividido em:

a.1) Matriz de Competências: representa o conjunto de competências necessárias para uma área ou posição na instituição e é formada pelas etapas 2, 3 e 4 da implantação da GPC, que serão descritas no item 3.3.1;

a.2) Avaliação de Desenvolvimento por Competências (\*); e

a.3) Plano de Desenvolvimento Profissional (\*).

(\*) formadas pelas etapas 5 e 6 da implantação da GPC, que serão descritas, também, no item 3.3.1.

b) Banco de Talentos: é a formação de um banco de dados dos elementos organizacionais e seus respectivos atributos profissionais técnicos e comportamentais. Esse banco deve conter também informações relativas aos interesses e preferências individuais, permitindo à organização conhecer os anseios e as necessidades de cada indivíduo. É determinante que este banco de dados seja atualizado sempre que houver a identificação de uma nova capacitação do elemento organizacional.

A essência do SGP é a mudança do foco da função Recursos Humanos (RH) das administrações tradicionais, de controle de pessoal para o desenvolvimento de pessoas, conforme foi apresentado pelo Professor André Luiz de Freitas<sup>16</sup> em seu curso de Metodologia de Implantação de Sistema de Gestão por Competências, ministrado na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em 2011, a dois Oficiais submarinistas do Estado-Maior do Comando da Força de Submarinos que hoje compõem o projeto piloto da GPC.

---

<sup>16</sup> É professor da FGV/RJ nos MBA de Gestão Empresarial, de Gestão de Estratégia da TI, de Gestão de Novos Negócios e de Marketing e professor no Instituto de Desenvolvimento Empresarial. Participou de vários projetos de Gestão de Pessoas e Reestruturação Organizacional.  
Disponível em: <<http://www.consultores.com.br/>>. Acesso em: 10 jun.2012.

### 3.3.1 - Etapas da Implantação do SGP

O processo de implantação deve ser conduzido em seis etapas, segundo Dutra (2011, p.26):

1º ) Sensibilizar - deve-se divulgar internamente na organização (cliente interno) o que vem a ser a GPC e o que todos ganharão com sua correta implantação. Há necessidade de se motivar as pessoas para que elas participem, acreditando no projeto.

Como em qualquer mudança e principalmente em sistemas consagrados de gestão de pessoas, esta etapa do processo é fundamental e de difícil implantação da GPC com sucesso e com perenidade - a sensibilização do público interno de uma organização, desde o nível mais alto da administração até o nível hierárquico mais baixo.

2º ) Definir as competências organizacionais/institucionais - é a etapa em que se definem as competências que a organização precisa para contribuir com a sua missão, sua visão de futuro, seus valores e sua estratégia (MVVE).

O coordenador do projeto deve mapear essas competências, formando um inventário de competências da organização.

3º ) Definir as competências de cada função/cargo da organização – nessa etapa se analisa a descrição das funções e, então, definem-se quais as competências organizacionais são mandatórias para cada função/cargo.

Assim como na etapa anterior, devem-se mapear as competências de cada função/cargo, formando um inventário de competências de todas as funções/cargos existentes na organização.

Esta etapa deve ser desenvolvida em conjunto com a etapa de definição das competências organizacionais.

Pode-se considerar que esta etapa é uma subdivisão da etapa anterior, e que se

optou por separar apenas para facilitar o entendimento das fases seguintes.

4º ) Identificar as competências individuais/profissionais dos elementos organizacionais (técnica e comportamental) - necessita-se saber o que eles, os elementos organizacionais, têm a oferecer, individualmente, e o que pode ser neles aperfeiçoado.

5º ) Desenvolver os elementos organizacionais - depois de identificadas as deficiências<sup>17</sup> (lacunas) de cada funcionário, é necessário treiná-lo e desenvolvê-lo. Nesta etapa se aplica o treinamento individual, específico, baseado nas competências necessárias para anular a diferença entre as competências do elemento, as competências de sua respectiva função e as competências da organização.

Se a pretensão é obter o desenvolvimento profissional do elemento organizacional, a organização necessita aplicar métodos apropriados para o incremento das competências individuais (comportamentais e técnicas). Isso já evidencia uma diferença básica entre os programas tradicionais de treinamento de pessoal do novo conceito individualizado de desenvolvimento do profissional: a Educação Corporativa (EC), a qual será vista no próximo capítulo.

6º ) Acompanhar a evolução do elemento organizacional - a organização deve avaliar os indivíduos potencialmente para novos desafios da organização, analisar a evolução de cada elemento organizacional, motivá-los e enriquecer o banco de talentos.

Dentro da sistemática da GPC, existem as seguintes formas de avaliação, segundo Leme (2010, p.90):

- a) auto-avaliação;
- b) avaliação superior: quando o seu chefe imediato o avalia<sup>18</sup>;
- c) avaliação conjunta: quando o seu chefe imediato o avalia e, também, ele se

---

<sup>17</sup> Diferença entre as competências organizacionais e das funções e as competências individuais (técnicas e comportamentais).

<sup>18</sup> Pode-se fazer uma analogia com a atual Escala de Avaliação de Desempenho (EAD) para as Praças e a Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) para os Oficiais da MB.

auto-avalia;

d) avaliação de múltiplas fontes: quando várias pessoas avaliam um mesmo avaliado, pelos seus superiores, seus pares e sua própria avaliação<sup>19</sup>.

Baseado em estudos já desenvolvidos, o acompanhamento e a avaliação na GPC é feita por mais de um avaliador e é considerada mais consistente por diminuir a possibilidade de distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar. Isso permite garantir uma gama significativa de parâmetros, para identificar as lacunas de atributos dos elementos organizacionais, e ainda possibilita um registro dissertativo, com redação livre, sobre as lacunas e/ou as virtudes das competências profissionais e comportamentais do avaliado.

Ela abre um leque de possibilidades por termos mais pessoas contribuindo com suas observações sobre o mesmo avaliado, permitindo que se tenha uma visão mais completa do indivíduo e possibilitando uma maior qualidade e mais parâmetros para identificar lacunas de atributos dos elementos organizacionais.

Na Marinha do Brasil, tem-se algo parecido que são as Folhas de Avaliação Complementar (FAC), restrita aos Oficiais, porém com pequeno poder discriminatório, já que são atribuídas notas de zero a dez a cada avaliado, sem qualquer campo ou possibilidade para o avaliador expor comentários. Logo, pouco contribui para a discriminação entre os elementos organizacionais e a identificação de lacunas de competências.

Além das FAC, a MB tem utilizado um sistema tradicional de indicadores de desempenho de seus militares. Sua avaliação, tanto de Praças quanto de Oficiais, se baseia apenas nas competências organizacionais, analisando o conhecimento (o saber) e a habilidade (o saber fazer) dos militares, pouco valorizando a atitude (o querer fazer). Além disso, a avaliação vigente é convertida na maioria dos quesitos em números, de zero a cinco para as

---

<sup>19</sup> Pode-se fazer uma analogia com a atual Folha de Avaliação Complementar (FAC) para os Oficiais da MB, na qual Oficiais mais antigos avaliam grupos de Oficiais mais modernos.

Praças e de zero a dez para os Oficiais, e para outros poucos quesitos, em uma gradação conceitual de requisitos de carreira, tais como: promoção, quadro de acesso e comando. Isso, contudo, não permite um ajuizamento dissertativo ou comentários mais detalhados por parte dos avaliadores, tendendo a perder o poder discriminatório, traduzindo em médias muito próximas entre os indivíduos.

Esta deficiência discriminatória de avaliação foi identificada pelo Setor do Pessoal da MB.

Assim sendo, a fim de abrandar essa omissão, a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) constituiu um grupo de trabalho (GT), em 2010, para estudar e propor melhorias, inicialmente para a Folha de Avaliação de Oficiais, o GT-FAO. Esse GT estuda os indicadores de competência comportamental existentes, a fim de sugerir um novo modelo com poder discriminador mais eficiente e apresenta a tendência à recomendação da inclusão de competências individuais comportamentais, como exemplo: controle emocional, autocrítica, capacidade de tomar decisões, criatividade, iniciativa, comprometimento, inventividade, liderança positiva, produtividade, disponibilidade, resistência física, motivação e relacionamento com seus pares.

O projeto piloto, produto desse GT, está em curso no SDP<sup>20</sup>- ComForS<sup>21</sup>, com prazo de conclusão até 2013, quando a DPMM irá avaliar, corrigir erros e propor à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) sua implantação no restante da Marinha. Após a conclusão desta etapa, é intenção da MB estudar também os indicadores de desempenho das Praças.

Este estudo se aproximará das avaliações requeridas na sistemática de GPC, pois permitirá comentários sobre o avaliado e incluirá atributos comportamentais (atitude), tais como: comprometimento com a instituição, a experiência tácita e o querer fazer.

---

<sup>20</sup>Setores de Distribuição de Pessoal da Marinha (SDP): são os setores da Marinha responsáveis pela distribuição do pessoal dentro de suas áreas de responsabilidade.

<sup>21</sup> ComForS: Comando da Força de Submarinos.

Nesta etapa se pode identificar um desafio a qualquer organização que esteja implantando a GPC: o novo enfoque de avaliação e de discriminação dos elementos organizacionais. A avaliação deverá ser periódica, direcionada para identificar as lacunas de competências técnicas e comportamentais, além do próprio processo tradicional, com o máximo de avaliadores competentes que contribuam para se traçar um perfil do elemento organizacional.

A periodicidade recomendada na sistemática da GPC é anual, por permitir um volume de informações do elemento organizacional suficiente, para se construir um perfil profissional e um perfil comportamental do avaliado.

E assim, devidamente registrados em um banco de dados (Banco de Talentos), possibilitará à instituição procurar desenvolvê-los pontualmente nos requisitos deficientes, baseados na Educação Corporativa (EC).

#### **4 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA (EC)**

Educação Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências. (EBOLI apud DUTRA, 2008, p.184)

Antes de falarmos de EC, devemos apresentar o conceito de gestão do conhecimento que é anterior a GPC.

A gestão do conhecimento é:

O processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos de uma organização, por meio da integração de tecnologias, processos, políticas, estratégias e diretrizes de gestão de pessoas. Tem o propósito de estimular as pessoas, a criar, a buscar, a preservar, a valorizar e a compartilhar novas crenças (informações) sobre a realidade em que trabalham. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A partir desse processo o elemento organizacional agrega valores à organização, na medida em que o conhecimento adquirido é utilizado como um capital intelectual. Logo, a gestão do conhecimento visa a obter, reter e disseminar o conhecimento na organização por

meio de um processo em que ocorre a transferência do conhecimento explícito<sup>22</sup> para o tácito<sup>23</sup>, o aprender fazendo. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.77).

Em outras palavras, a gestão do conhecimento seria o sistema de ensino e o treinamento tradicional do indivíduo dentro da organização, por meio de cursos presenciais tradicionais, palestras e transmissão de conhecimento de um para outro (no dia-a-dia dentro da organização ou na troca de informações com os colegas de trabalho e superiores). Este processo baseia-se fundamentalmente na identificação das lacunas de conhecimento de cada elemento da organização e como capacitá-lo nos atributos das competências organizacionais e dos cargos e funções a desempenhar, pouco se preocupando com as competências individuais comportamentais (o querer fazer).

Mas, assim mesmo, a gestão de conhecimento é de extrema importância para qualquer instituição, pois a sua inexistência pode levar à perda de conhecimentos considerados estratégicos pela organização.

Por outro lado, a Educação Corporativa (EC), que é o mote deste capítulo, é um sistema de ensino e treinamento baseado na GPC, que promove e estimula o desenvolvimento das competências individuais (técnicas e comportamentais), necessárias ao exercício de funções, com foco na estratégia organizacional, contribuindo para a gestão do conhecimento, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Vai além da educação tradicional técnica e do ensino profissionalizante, prioriza o desenvolvimento das pessoas individualmente, comprometendo-se com a organização, a partir de suas atitudes e posturas. Este sistema leva em consideração a necessidade de desenvolver no elemento organizacional a atitude do tripé CHA, como foi dito anteriormente no capítulo 3.

---

<sup>22</sup> Conhecimento transmitido de forma sistemática e lógica, por manuais, livros, palestras e cursos. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

<sup>23</sup> É altamente pessoal e difícil de formalização, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. São experiências subjetivas que precisam ser convertidas para que haja compreensão e disseminação. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A EC tem como tarefa básica disseminar o conhecimento, por meio de um processo contínuo e cíclico, visando a transformá-lo em competências e a promover o desenvolvimento profissional e a valorização dos indivíduos para efeito de plano de carreira na organização (tais como: admissão, demissão, promoção e comissões.).

Pode-se considerar que a EC complementa a gestão do conhecimento no momento em que ela auxilia no desenvolvimento dos elementos organizacionais que detêm certos conhecimentos tácitos ou adquiridos (atitudes), que se encontram registrados no banco de talentos, como: as competências, as qualificações e as experiências individuais.

Em síntese, a gestão do conhecimento gerencia a competência organizacional e a competência das funções/cargos, é o sistema tradicional de ensino das organizações, enquanto a EC gerencia as competências individuais, com auxílio do banco de talentos.

A EC tem o papel de incentivar outras formas de disseminação do conhecimento e perceber a necessidade de transformar o conhecimento tácito em explícito, por meio de cursos estruturados (ensino tradicional); e considerar e incrementar novas formas de capacitação por meio de metodologias mais modernas, como forma de gerir o conhecimento, tais como: práticas em comunidade, debates, fórum de discussão, workshop e seminários.

Assim, podemos considerar que a gestão do conhecimento e a EC devem conviver nas organizações, já que se completam e permitem a formação de um banco de talentos mais consistente, evitando que se perca o conhecimento estratégico da organização.

Entretanto, é preciso se ter cuidado por parte da organização para que o processo de implantação do programa de EC não tenda à preparação do indivíduo para desenvolver seus cargos com processos previstos e previsíveis, como no método tradicional. Os novos focos passam a ser responsabilidades, multifuncionalidades e metas estratégicas da instituição. Isso é uma mudança de paradigma, como podemos resumir no quadro abaixo:

<b>CENTRO DE TREINAMENTO (TRADICIONAL)</b>		<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA (EC)</b>
Desenvolver habilidades	<b>OBJETIVO</b>	Desenvolver as competências críticas (lacunas críticas)
Aprendizado individual (visa ao indivíduo)	<b>FOCO</b>	Aprendizado organizacional (visa à organização como um todo)
Tático	<b>ESCOPO</b>	Estratégico
Necessidades individuais	<b>ÊNFASE</b>	Estratégia de negócios
Interno	<b>PÚBLICO</b>	Interno e externo
Espaço real	<b>LOCAL</b>	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	<b>RESULTADO</b>	Aumento da competitividade

QUADRO 2 – Mudança de Paradigma (Fonte: EBOLI, 2004 p. 50)

Deparamo-nos, então, com outro desafio para a implantação da GPC: adaptar o sistema de ensino e seus estabelecimentos para estarem preparados para o desenvolvimento e o treinamento individual e específico, baseando-se no preparo do indivíduo, a fim de eliminar as lacunas identificadas entre as competências individuais e as competências exigidas na sua respectiva função e na sua organização.

## 5 - A MARINHA DO BRASIL, O SISTEMA DE ENSINO NAVAL (SEN) E A GPC

Em 2006, como já foi mencionado, o governo brasileiro instituiu uma política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto nº 5.707, com foco na GPC<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Atualmente, treze ministérios da administração direta estão com o processo de implantação do sistema da GPC em andamento. Porém, ainda poucos setores da administração pública brasileira dominam a qualificação e a capacidade para implantação da GPC. Assim, a fim de preparar a Administração Pública Federal para a inserção do sistema da GPC, foi criado na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) um programa de gestão de recursos humanos que se encarregará de promover atividades para a formação de uma massa crítica com conhecimento da GPC para os ministérios. Disponível em < <http://www.enap.gov.br> >. Acesso em: 08 mar.2012.

Nesse mesmo ano, a Lei Federal nº 11.279/2006<sup>25</sup> (Lei de Ensino da Marinha), conferiu ao Sistema de Ensino Naval (SEN) a responsabilidade de capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos em sua organização. Por sua vez, o SEN funciona segundo a orientação da Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), a qual foi aprovada pela Portaria nº 288/MB/2004 e estabelece diretrizes para as Organizações Militares (OM) que pertencem ao Sistema de Ensino Naval e enumera, dentre outros objetivos: a promoção de um contínuo e permanente desenvolvimento de competências que, em decorrência da constante evolução tecnológica, deverá garantir a concepção, o projeto, a construção, a operação e a manutenção de equipamentos, meios e sistemas existentes ou em processo de obtenção e a seleção dos recursos humanos mais bem qualificados para ocupar e desempenhar funções, na paz e na guerra, previstos na estrutura organizacional da MB.

Destarte, as OM vinculadas ao SEN são as responsáveis pela:

[...] capacitação do pessoal para o emprego eficiente e eficaz do Poder Naval e para absorção adequada da constante evolução tecnológica dos sistemas navais [...], valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais, culturais. [...] (PORTARIA nº 288/MB/2004).

De um modo geral, o SEN provê uma educação continuada em seus estabelecimentos de ensino, formando, capacitando e treinando os alunos em conhecimentos específicos relacionados aos objetivos organizacionais da MB, aos equipamentos e às armas; desenvolvendo, também, atitudes intrínsecas à carreira militar.

Quanto à Gestão de Pessoas por Competência e o Sistema de Ensino Naval, pode-se observar que a Marinha já tem em sua essência a mentalidade da “pessoa certa no lugar certo”; porém, há a necessidade de se utilizar a ferramenta da GPC de forma integral e sistêmica.

---

<sup>25</sup> Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2012.

Os primeiros estudos sobre a implantação da GPC na MB surgiram em decorrência da assinatura do Acordo de Cooperação Militar entre o Brasil e a França<sup>26</sup>, em 2008, tendo como um dos eventos principais o assessoramento por parte da Marinha Nacional da França (MNF) para construção e operação do submarino nuclear brasileiro (SN-BR).

A partir desse acordo, a MNF sugeriu, em visitas realizadas por comitivas do Setor de Pessoal da MB àquela Marinha em 2008 e 2009, a implantação da GPC para garantir a operação de submarinos nucleares com eficiência, eficácia e segurança. Isto porque a própria MNF, durante a fase de preparação da guarnição de seu primeiro submarino nuclear, percebeu a necessidade de adotar um modelo próprio de gestão de pessoal, que foi denominada Gestão Prévia dos Cargos e das Competências<sup>27</sup> (BRASIL, Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº10-75/ 2010).

Assim, a MB criou vários grupos de trabalho, visando a estudar assuntos correlatos à GPC e a sua implantação na MB, todos sob coordenação da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM).

Os estudos realizados indicaram a implantação de um sistema customizado, modelo próprio, de GPC para todos (militares e civis), devido às peculiaridades da MB, porém incorporando as práticas e as experiências de nações, no caso a França, e de organizações/empresas brasileiras que já a adotam com resultados satisfatórios.

Como exemplo de empresas brasileiras que estão implantando com sucesso, tem-se a Petrobras S.A. que decidira também, em 2007, por adotar um sistema próprio de GPC, chamado de Modelo Petrobras de GPC (MPGPC), como relatado no APÊNDICE A.

---

<sup>26</sup> Em 23 de dezembro de 2008, foram assinados, pelos Presidentes do Brasil e da França, documentos de alto nível que estabeleceram uma parceria estratégica entre os dois países. Na mesma data, foram firmados um Acordo de Cooperação Militar, pelos respectivos Ministros da Defesa e um ajuste técnico, pelos respectivos Comandantes das Marinhas, detalhando os termos do acordo e estabelecendo outras providências. Disponível em: <[http://www2.mre.gov.br/dai/b\\_fran\\_189.htm](http://www2.mre.gov.br/dai/b_fran_189.htm)>. Acesso em: 19 mar.2012.

<sup>27</sup> O modelo de GPC adotado pela MNF (*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC*) tem por objetivo garantir que os cargos sejam preenchidos em quantidade (plan d'armement – Tabela Mestra) e em qualidade (competências requeridas e evidenciadas). BRASIL, Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº10-75/ 2010.

A empresa, ainda hoje, tem encontrado algumas dificuldades para execução do projeto, sendo as principais: capacitar a gerência de nível médio, para facilitar a mudança de cultura organizacional nos subordinados em função das mudanças na sistemática de avaliação do pessoal; e compor a equipe de recursos humanos (RH), para implantação da metodologia de mapeamento de competências, a fim de atender a expectativa das áreas de negócios da empresa.

O modelo atual de avaliação de pessoal dentro da Petrobras se assemelha à proposta de um dos grupos de trabalho em andamento na MB, designado GT-FAO<sup>28</sup>. (BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº10-75/ 2010)

Nesse mesmo documento da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, o Setor do Pessoal apresenta uma proposta de implantação da sistemática de GPC, sugerindo a criação de um elemento organizacional, a nível gerencial, pertencente ao seu Setor.

Para isso, as seguintes etapas devem ser cumpridas:

- a) Definir as competências organizacionais, das funções/dos cargos e individuais/profissionais detalhadamente;
- b) Validar essas competências;
- c) Mapear indicadores para avaliação das competências;
- d) Identificar lacunas de competências;
- e) Elaborar planos de capacitação de pessoal - Educação Corporativa;
- f) Elaborar um sistema de avaliação de desempenho por competências; e
- g) Gerenciar a implantação na MB.

Essa sistemática requer um constante acompanhamento e revisão, quando necessário, das competências com base em um sistema de avaliação também customizado, para que, de forma cíclica, possamos manter a GPC atualizada e alinhada com as

---

<sup>28</sup>Grupo de trabalho para estudar e propor melhorias para a Folha de Avaliação de Oficiais (GT-FAO). O GT estuda os indicadores de competência comportamental existentes, a fim de permitir a sugestão de um novo modelo com um poder discriminador mais eficiente.

competências organizacionais da MB: sua Missão<sup>29</sup>, sua Visão de futuro<sup>30</sup>, seus Valores<sup>31</sup> e sua Estratégia<sup>32</sup> (VVME); e com os anseios de seus elementos organizacionais.

O modelo proposto pela DPMM ainda considera que as Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT)<sup>33</sup>, em nível operacional, devam ser as responsáveis pelo mapeamento<sup>34</sup> das competências funcionais.

O Setor do Pessoal da MB considerou que para iniciar o mapeamento das competências nada melhor do que os meios operativos em atividade, pois possuem as tarefas inerentes às funções e aos cargos bem definidos em suas Organizações Administrativas (OA)<sup>35</sup>, Organizações de Combate (OC)<sup>36</sup> e Tabelas Mestras<sup>37</sup>. E, ainda, dentre os meios

---

<sup>29</sup>Missão da Marinha do Brasil: Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais.

Disponível em <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/instituicao/missao\\_visao\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm)>. Acesso em: 08 mar.2012.

<sup>30</sup>Visão de Futuro da Marinha do Brasil: A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão.

Disponível em <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/instituicao/missao\\_visao\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm)>. Acesso em: 08 mar.2012.

<sup>31</sup>Os valores na Marinha do Brasil são: amor à Pátria, hierarquia, disciplina, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício e zelo. (publicação EMA 137: Doutrina de Liderança da Marinha)

<sup>32</sup>A Estratégia de Pessoal da Marinha tem foco: no recrutamento, na seleção, na capacitação, no desenvolvimento, no planejamento de carreira e no planejamento de sucessão dos ocupantes dos cargos (movimentação), para que estas atividades estejam alinhadas com as necessidades da MB em si.

<sup>33</sup>Organização Militar a quem cabe à orientação técnica requerida pelo pessoal, bem como pela normatização, padronização e atualização de procedimentos dentro da área de conhecimento sob sua responsabilidade. (Publicação da Marinha do Brasil DGPM-305: Normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha. 4ª revisão. Rio de Janeiro, 2011)

<sup>34</sup>Termo técnico utilizado no processo de Gestão de Pessoas por Competência que significa delineamento, detalhamento e descrição de atribuições / de competências.

<sup>35</sup>Organização Administrativa (OA): é o documento que especifica como devem se desenvolver as atividades administrativas das forças, navios, unidades aéreas e unidades de fuzileiros navais (Publicação da Marinha do Brasil EMA-133: Normas para a criação, ativação, extinção e desativação de OM de terra e para a organização e regulamentação das OM).

<sup>36</sup>Organização de Combate (OC): é o documento que especifica como devem ser realizadas a preparação para o combate e a conduta durante o combate dos navios, unidades aéreas e unidades de fuzileiros navais (Publicação da Marinha do Brasil EMA-133: Normas para a criação, ativação, extinção e desativação de OM de terra e para a organização e regulamentação das OM).

<sup>37</sup>As situações previstas para fainas ou formaturas constam de uma tabela a bordo, chamada Tabela Mestre, que designa cada homem da tripulação para um determinado posto ou função, específica em cada faina ou formatura, além de designar qual é seu bote salva-vidas e seu respectivo quarto de serviço. Toda OM na Marinha tem uma Tabela Mestre aprovada que define as suas necessidades de pessoal, em número e em competências.

Disponível em <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/tradicoes\\_do\\_mar/fainas.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/tradicoes_do_mar/fainas.htm)>. Acesso em: 19 jun.2012.

operativos, a Marinha elegeu os submarinos da classe Tupi e o submarino Tikuna, como as organizações do projeto piloto, por possuírem um melhor detalhamento das tarefas em função de controle da capacitação de Oficiais e Praças embarcados nos submarinos, além dos motivos expostos abaixo (BRASIL, Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº10-39/2011):

- a) Esses submarinos já se encontram em operação e disponíveis para os estudos iniciais de mapeamento de competências;
- b) As tarefas inerentes às funções estão bem definidas;
- c) Menor rotatividade de pessoal em comparação com os outros meios operativos;
- d) Pequeno número de funções;
- e) Existência de vários navios da mesma Classe, o que impossibilita a verificação/correção de não conformidades e a maximização dos resultados obtidos;
- e
- f) Permite sanar as lacunas de competências identificadas para os cargos dos submarinos da Classe “Tupi” e do submarino “Tikuna” e adequar a capacitação do pessoal com o propósito de melhor qualificá-los para o recebimento dos futuros submarinos convencionais (S-BR).

Tal proposta de projeto piloto foi aprovada na 34ª Reunião do Conselho de Planejamento de Pessoal da MB (COPLAPE I/2011(CON)), em abril de 2011, e ratificada pelo Comando da Marinha.

Nessa reunião da COPLAPE, ainda foi recomendado que a implantação da GPC fosse conduzida pelos seguintes processos:

- a) Confeccção de matrizes de competências (Mapeamento das Competências);
- b) Capacitação e desenvolvimento de pessoal (Educação Corporativa);
- c) Avaliação de desempenho e de pessoal (um novo sistema de avaliação); e
- d) Criação de um Banco de dados por competência (Banco de Talentos).

Em 28 de abril de 2011, por meio do Ofício nº 10-48, a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) sugeriu, e foi ratificado pela Alta Administração Naval, um cronograma de atividades para a implantação do projeto piloto nos submarinos da classe Tupi e no submarino Tikuna - elementos organizacionais, a nível operacional - e condicionou a fase de implantação da GPC em toda a Marinha à validação pela Alta Administração Naval do trabalho desenvolvido nesse projeto piloto.

A implantação desse projeto piloto, previsto na sistemática da GPC, no âmbito do Comando da Força de Submarinos, permitirá a MB estabelecer um modelo inicial de gestão de pessoas, economizando recursos de pessoal, de material e tempo, mitigando as dificuldades e as incertezas de um novo sistema antes de efetivá-lo em toda a Marinha.

## **6 - O COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS E A GPC**

Para atendimento do que foi exposto no capítulo anterior, o Comando da Marinha definiu que o projeto piloto para a implantação da GPC dar-se-ia na área do Comando da Força de Submarinos e seria conduzida em quatro fases: a preparatória, o projeto piloto, a validação e a implantação propriamente dita na MB. Orientou, ainda, que deva ser implantada de forma suave e progressiva, a fim de permitir ao sistema de gestão de pessoal da Marinha se ajustar às mudanças e evitar uma fricção desnecessária entre o atual sistema e o da GPC. (BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº 10-48/2011).

A primeira e a segunda fases devem ser desenvolvidas concomitantemente.

A primeira fase, a preparatória, tem como metas: estabelecer o modelo de GPC a ser seguido pela MB; criar um elemento organizacional no setor de pessoal responsável pela GPC (nível gerencial); identificar os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos; definir e validar as competências essenciais e seus indicadores de desempenho; e capacitar em GPC o pessoal envolvido nas diversas fases da sua implantação.

Em agosto de 2011, a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) foi designada para ser o elemento organizacional em nível gerencial; e o Comando da Força de Submarinos (ComForS) em nível operacional, de acordo com a Portaria nº 1.586/2011 da DPMM.

A DPMM, também designada como Grupo de Consultoria, tem como tarefa

prestar toda a assessoria para a implantação da GPC, devendo a qualquer momento serem apresentadas as dúvidas e as necessidades ao elemento gerencial pelo elemento operacional.

Na segunda fase, deve-se estabelecer o projeto piloto na área do ComForS, pelos motivos apresentados no capítulo anterior.

Assim, em 23 de setembro de 2011, o ComForS criou o elemento organizacional, dentro de seu Estado-Maior, subordinado à Seção de Organização e composto por quatro Oficiais, sendo: um Oficial Superior com qualificação avançada no sistema da GPC, um Oficial Superior com especialidade em psicologia e dois Oficiais submarinistas com experiência de bordo; além de quatro Praças submarinistas, também com experiência a bordo de submarinos da classe Tupi e do submarino Tikuna.

Em 8 de novembro de 2011, a Força de Submarinos apresentou um cronograma de atividades e eventos ao Comando de Operações Navais (CON), à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), ao Comando-em-Chefe da Esquadra (ComemCh) e à DPMM, referente ao primeiro nível do processo (Capacitação do Pessoal: mapear as competências, formular as matrizes de competências e identificar as lacunas de competências) até a terceira fase do processo de implantação da GPC (mensagem R-081151Z/NOV/2011 do ComForS), conforme detalhado no ANEXO A.

Em entrevista realizada junto ao elemento operacional do ComForS, em 30 de março de 2012, constata-se que as duas grandes dificuldades enfrentadas pelo grupo até aquele momento eram:

- A dificuldade em sensibilizar o público interno, visando ao comprometimento com o trabalho que está sendo desenvolvido e, conseqüentemente, com o mapeamento das competências individuais e os anseios individuais, devido à baixa prioridade dada pelas OM envolvidas durante esta fase inicial.

Para isso, o grupo tem adotado um procedimento do tipo “corpo a corpo”, junto às

tripulações, por meio de palestras, conversas individuais e em grupo, sempre apresentando os benefícios que o projeto trará a todos.

Este obstáculo, ainda nas primeiras fases do projeto, pode levar a um mapeamento de competências com distorções.

Os indivíduos de bordo devem estar conscientes de que sua participação é fundamental para o sucesso de todo o projeto.

Seria importante, portanto, que fosse tratado com prioridade pela Alta Administração Naval em todos os Setores, e não somente pelo Setor do Pessoal. As OM envolvidas devem ser equipadas com os melhores profissionais da MB no assunto - em nível gerencial e operacional - e investir pesado em pessoal, visando à continuidade do projeto e ao processo de substituição ou de renição; e

- A dificuldade de não se ter uma assessoria externa capacitada, com uma visão crítica, para auxiliar efetivamente no andamento do projeto.

Apesar da capacidade e da dedicação dos militares, em todos os níveis, que estão desenvolvendo o projeto piloto, seria conveniente, em algum momento, uma assessoria externa especializada e experiente para prestar apoio e, caso seja necessário, sugerir a correção de “rumo” do projeto da Marinha do Brasil.

Infere-se que uma assessoria especializada terceirizada permitirá, ainda, economia de esforços e de tempo à MB ao longo de todo o processo de implantação da GPC, devido à experiência em implantação desse tipo de sistema estratégico de gestão de pessoas em empresas privadas e de capital misto, como é o caso das empresas Petrobras e Embraer.

Na terceira fase da implantação da GPC, a fase da validação do projeto piloto pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM)<sup>38</sup>, a análise do modelo a ser apresentado pelo Comando da Força de Submarinos e o sistema informatizado de apoio à GPC, via DPMM,

---

<sup>38</sup>Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) – Órgão de Direção Setorial (de Pessoal) da MB.

serão corrigidos e aprovados.

Na quarta e última fase, a Marinha deverá instituir uma política de gestão estratégica de pessoal e as diretrizes gerais para o gerenciamento do pessoal da MB, baseando-se nos estudos e processos validados nas fases anteriores e, então, deverá ser implantado um sistema customizado de GPC em toda a Marinha.

Estas duas fases finais ainda não têm um prazo de conclusão definido pelo Setor do Pessoal da MB. Caso haja ajustes ou atrasos, poderá haver um “choque”, em termos de momento cronológico com o Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino de Propulsão Nuclear Brasileiro (PREPSUB/SN-BR), que já está aprovado pelo Setor de Pessoal e será comentado no próximo capítulo. Isso com certeza dificultará a formação dos primeiros militares que operarão e manterão o submarino de propulsão nuclear brasileiro (SN-BR), dentro de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competência.

Relembra-se que a GPC teve seu processo iniciado na MB devido à experiência da Marinha Nacional da França (MNF) na formação dos submarinistas franceses para guarnecerem o primeiro submarino nuclear de ataque.

## **7 - O PLANO DE PREPARO DO PESSOAL PARA O GUARNECIMENTO DO SUBMARINO DE PROPULSÃO NUCLEAR BRASILEIRO (PREPSUB/SN-BR) E A GPC, NA ÁREA DA FORÇA DE SUBMARINOS: OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS.**

Antes de se começar a análise dos desafios, das perspectivas e de apresentar sugestões para a formação dos militares que guarnecerão o submarino nuclear brasileiro (SN-BR), utilizando-se da GPC, cabe apontar as principais características dessa arma estratégica, o submarino nuclear de ataque (SNA)<sup>39</sup>, o que o diferencia dos demais e o que trará de

---

<sup>39</sup> Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/ctmsp/submarinos.html>>. Acesso em: 30 mai.2012.

novidades para a Marinha do Brasil, agregando uma nova concepção de emprego e de condução.

Assim pode-se ressaltar, dentre as principais características do SNA:

- a) capacidade de se deslocar a grandes distâncias e desenvolver velocidades altas;
- b) capacidade de patrulhar áreas bem maiores que os submarinos convencionais, devido a sua reserva de velocidade e sua autonomia;
- c) capacidade de permanecer afastado de sua base por longos períodos;
- d) alta taxa de discricção, por permanecer submerso durante toda a patrulha;
- e) alto poder dissuasório e, assim, destina-se mais eficazmente à defesa da soberania, do território e dos interesses marítimos; e
- f) uma tripulação altamente qualificada para operá-lo e para mantê-lo, por possuir um elevado grau de tecnologia agregada em todos os seus sistemas.

Essas características inerentes a um submarino nuclear, além de influenciarem na política de pessoal responsável pela seleção, formação, transferência de conhecimentos, operação e manutenção do SN-BR, implicarão em mapeamento acurado das competências individuais técnicas e das competências individuais comportamentais, baseados na sistemática da GPC.

Com essa visão (conforme já mencionado), em 2008, os governos do Brasil e da França assinaram um Acordo de Cooperação Militar<sup>40</sup>; e a MB estabeleceu o Programa de Desenvolvimento de Submarino (PROSUB). Estes dois eventos permitirão construir, até o fim desta década, um estaleiro e uma base naval dedicados à construção e ao apoio de submarinos; permitirão incorporar à Armada, até o final desta década, o primeiro dos quatro submarinos convencionais brasileiros (S-BR); bem como incorporar, até o final da próxima década, o primeiro submarino com propulsão nuclear brasileiro (SN-BR); e absorver a

---

<sup>40</sup> Disponível em: <[http://www2.mre.gov.br/dai/b\\_fran\\_189.htm](http://www2.mre.gov.br/dai/b_fran_189.htm)>. Acesso em: 26 mar.2012.

tecnologia que será transferida pela Marinha Nacional da França (MNF) e pelas empresas subcontratadas.

Este acordo entre a MB e a MNF, ainda, aprovou um Plano de Cooperação, no qual está previsto a realização de cursos e de estágios, assim como o embarque de Oficiais submarinistas brasileiros em SNA francês, com o propósito de se obter conhecimentos relacionados à operação e à manutenção desses submarinos. Isto permitirá, também, a preparação de alguns membros da futura tripulação do SN-BR e dos futuros instrutores.

Essa formação inicial de uma massa crítica<sup>41</sup> de militares com conhecimento em SNA, no âmbito da Força de Submarinos, já está em andamento com o envio dos dois primeiros Oficiais submarinistas brasileiros para cursos e estágios na Esquadilha de Submarinos Nucleares da MNF, no corrente ano.

A fim de coordenar as ações subsequentes do PROSUB, foi criada a Coordenadoria-Geral do Programa de Desenvolvimento de Submarino com Propulsão Nuclear (COGESN), dentro da estrutura organizacional da Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM)<sup>42</sup>.

A COGESN foi criada [...] como forma de proporcionar uma melhor integração e sinergia entre todas as Organizações da Marinha, com foco no desenvolvimento de um submarino com propulsão nuclear.<sup>43</sup>

Este programa é considerado um enorme passo estratégico, que possibilitará à Marinha do Brasil aumentar consideravelmente o controle efetivo da nossa Amazônia Azul e consolidar nossa posição soberana ao lado das principais nações do mundo.

---

<sup>41</sup> Pessoas com conhecimento sobre determinado assunto ou tecnologia que permita a uma organização, às quais estas pessoas estão vinculadas, executar determinada atividade ou desenvolver determinada técnica. A massa crítica de pessoas permitirá um processo sustentado e perene de obtenção, agregação de valor, emprego, retenção e disseminação aos mais jovens da informação e do conhecimento. (PREPSUB/SN-BR)

<sup>42</sup> Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) – Órgão de Direção Setorial (de Material) da MB.

<sup>43</sup> Disponível em: <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/ccsm/temas\\_relevantes/submarino\\_Escorpene.html](http://www.mar.mil.br/menu_v/ccsm/temas_relevantes/submarino_Escorpene.html)>. Acesso em: 26 mar.2012.

Segundo o Comandante da Marinha Nacional da França (MNF), em visita ao Brasil, a MB deve se preparar para ser uma nova Marinha após a incorporação de um SNA. Toda maneira de condução da MNF se alterou após seu primeiro SNA ser posto em operação e, segundo ele ainda, com um grande salto de qualidade e de profissionalismo. (BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, Ofício nº 10-48/2011)

Partindo desse pressuposto, em 10 de maio de 2011, o Setor do Pessoal da MB, após estudos iniciados em 2010, aprovou o Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear (PREPSUB/SN-BR).

Esse plano tem como objetivo principal subsidiar os Setores Operativo, do Material e do Pessoal, quanto às providências necessárias ao preparo (capacitação) do pessoal submarinista para o recebimento, operação e manutenção do SN-BR. Devido à grandeza e à complexidade dos processos envolvidos, a Marinha entende que se deve iniciar o planejamento para a gestão do conhecimento, a ser adquirido com a capacitação do pessoal, a curto prazo.

A gestão do conhecimento a ser absorvida com a incorporação dos SN-BR caberá às Organizações Militares (OM) que serão citadas a seguir, dentro de suas respectivas áreas de responsabilidade. De acordo com a publicação DGPM-305<sup>44</sup>, são as seguintes Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) das áreas de conhecimento e as respectivas OM concernentes (QUADRO 3):

---

<sup>44</sup> Publicação da Marinha do Brasil DGPM-305: Normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha.

<b>OMOT</b>	<b>ÁREAS DE CONHECIMENTO</b>	<b>OM CONCERNENTES</b>
Centro de Instrução e Adestramento Almirante Átila Monteiro Achê (CIAMA)	Submarino (Operação e manutenção do SN-BR)	Comando da Força de Submarinos (ComForS), CIAMA e SN-BR
Diretoria de Saúde da Marinha (DSM)	Medicina Nuclear (controle radiológico e o tratamento de radio-acidentado)	Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD) e Centro de Medicina Operativa da Marinha (CMOpM)
Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP)	Engenharia Nuclear (propulsão nuclear, a segurança nuclear e a proteção radiológica)	CTMSP e Centro de Instrução e Adestramento Nuclear ARAMAR (CIANA)

De acordo com o PREPSUB/SN-BR:

Estas Organizações Militares (OM) devem estabelecer o necessário processo para a obtenção, agregação de valor, emprego, retenção e disseminação das informações e do conhecimento que será adquirido com o desenvolvimento e o preparo para a operação do SN-BR. A fim de garantir o sucesso dessa Gestão, as OM concernentes estabelecerão elementos organizacionais dedicados à Gestão do Conhecimento e responsáveis, pela produção da documentação didática e técnica da sua área de atuação.

Para se analisar os desafios e propor sugestões para a GPC no programa de preparo dos militares que guarnecerão o SN-BR, deve-se partir das seguintes premissas:

a) A sistemática da GPC, sob um modelo customizado, deverá estar implantada na MB por ocasião do início da capacitação do pessoal para o guarnecimento do SN-BR, ou seja, que o Setor do Pessoal (DGPM) já tenha validado o projeto piloto; corrigidos os erros; sensibilizado os diversos setores da MB sobre a importância de sua implantação; e a Alta Administração ter, pelo menos, iniciado a implantação da GPC na Marinha. Isto inclui a existência de um sistema informatizado, proposto pelo autor, e totalmente integrado entre a DPMM, os SDP e os centros de instrução participantes do PREPSUB/SN-BR<sup>45</sup>, conhecendo e aplicando nos cursos processos que desenvolvam, além das competências organizacionais, as competências individuais; e

b) Apesar de a capacitação na área nuclear dos militares que guarnecerão o SN-BR não ser o propósito deste estudo, pois estará sob a responsabilidade do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (engenharia nuclear: a propulsão nuclear, a segurança

<sup>45</sup> CIAMA, CIANA e DSM (HNMD e CMOpM).

nuclear e a proteção radiológica) e da Diretoria de Saúde da Marinha (medicina nuclear: controle radiológico e o tratamento de radio-acidentado), haverá a necessidade de se citar parte dessa capacitação<sup>46</sup>, pois estará presente no mapeamento das competências organizacionais e individuais, particularmente das competências comportamentais, e nos indicadores de desempenho e consolidado, da mesma forma, em um banco de talentos integrado.

Como primeiro desafio, especificamente, para a MB na formação dos militares do SN-BR, com a ferramenta da GPC, tem-se a estruturação funcional para o gerenciamento do sistema informatizado de pessoal nessa área.

Como sugestão, caberia ao Setor do Pessoal determinar:

a) a OM que deva acompanhar, atualizar e manter o sistema informatizado integrado;

b) a OM que deva gerenciar o pessoal envolvido com o SN-BR, utilizando-se do sistema integrado, com ascendência sobre as demais OM envolvidas na formação dos militares e dos instrutores do SN-BR; e

c) as OM concernentes que devam participar como subgerentes do sistema em suas áreas de responsabilidade.

Assim, considera-se que o sistema informatizado deva ser desenvolvido e mantido pela DPMM: por ser a Diretoria Especializada (DE) do Pessoal Militar na Marinha; por possuir competência em administrar os sistemas de pessoal na MB, permitindo uma futura integração do novo sistema com os sistemas existentes; e por também possuir a “expertise” e a ascendência da administração de pessoal em áreas de responsabilidades diferentes (relacionamento entre SDP).

---

<sup>46</sup>Como exemplo: condições físicas e de saúde geral do pessoal envolvido; e diploma de curso superior, reconhecido pelo Ministério da Educação, em áreas como Biomédica, Científica ou Tecnológica dos militares selecionados.

Quanto a OM para gerenciar o sistema entregue pela DPMM, pode-se avaliar que o SDP-ComForS, mais especificamente as atividades da Seção de Organização do Estado-Maior do ComForS, é o que mais se aproxima desta tarefa, por já administrar os militares que guarnecem seus submarinos e as OM subordinadas, facilitando, assim, a monitoragem e a avaliação dos “vácuos” de competências individuais para as funções ligadas ao SN-BR. Além disso, permitirá o acompanhamento da carreira do submarinista “nuclear” (instrutor ou tripulante), se antecipando às efemérides de carreira e alertando para a preparação tempestiva de substitutos, de acordo com as competências individuais necessárias registradas no Banco de Talentos.

Para isso, como sugestão, será necessário que o Comando da Força de Submarinos assuma as funções de OM Orientadora Técnica (OMOT) na área de submarinos. Hoje, a OMOT de submarinos é o CIAMA, de acordo com a publicação DGPM-305.

As OM concernentes devem ser o CIAMA, o CIANA, a DSM (HNMD/CMOpM) e o próprio SN-BR, por também participarem do processo de formação dos militares e por usufruírem do sistema para tal.

O passo seguinte, considerando as etapas para implantação da GPC descritas no capítulo 3 deste trabalho, será mapear as competências organizacionais e de cada função/cargo do SN-BR.

De início, surge um problema a ser contornado nesta etapa: o levantamento das competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR, sem ainda conhecer a missão do meio; a sua organização interna (Organização Administrativa - OA - e Organização de Combate - OC); e sem se ter um histórico de operação de um SNA na MB (o SN-BR ainda não existirá por ocasião do mapeamento dessas competências).

E, ainda, devem ser acrescentadas a esta falta de experiência vivida, as características estratégicas do SN-BR (SNA) já apresentadas e reforçadas a seguir nas

palavras do Ministro da Defesa em sua palestra à Comissão Parlamentar de Relações Exteriores e de Defesa Nacional (CREDEN), em setembro de 2009, para auxiliar a identificação das competências organizacionais:

- a) O emprego do meio: não é limitado pela posição, com alcance em vastas áreas geográficas (estratégia de movimento), e possui a capacidade de permanecer afastado de sua base por longos períodos; e
- b) A destinação do meio: destina-se a defesa da soberania, do território e dos interesses marítimos.

Portanto, inicialmente para reduzir essas incertezas, sugere-se mapear as competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR, utilizando-se da missão, da OA e da OC dos submarinos convencionais de ataque em operação na Força de Submarinos; das características estratégicas do SNA; e do que se puder adaptar proveniente de pesquisas e da própria Marinha Nacional da França (MNF), por meio de estágios e intercâmbios de militares brasileiros a bordo de submarinos nucleares franceses.

Isso requererá um acompanhamento, uma reavaliação e, por conseguinte, correções no mapeamento dessas competências iniciais e provisórias, até a sua redação definitiva; e também impactará na sistemática da GPC, no momento em que se forem identificando as adaptações necessárias das competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR.

Passado esse percalço, a etapa seguinte será mapear as competências dos elementos organizacionais (individuais/profissionais), formando um inventário de competências individuais necessárias, chamada de Matriz de Competências (MC), de acordo com os requisitos do tripé CHA da GPC: conhecimento (o saber), habilidade (o saber fazer) e atitude (o querer fazer); assim como, saber o que eles têm a oferecer e o que eles precisam adquirir, em termos de capacitação.

Ainda, devido à falta de experiência da MB sobre a condução e a manutenção de um SNA, o mapeamento dos atributos individuais para os submarinistas que guarnecerão o

SN-BR deverá seguir um processo similar ao mapeamento das competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR, conforme se descreveu antes.

Entende-se que inicialmente deva ser originado nas competências individuais inventariadas nos submarinos convencionais brasileiros em operação, exceto as referentes às funções particulares na área nuclear de um SNA; nas competências individuais que deverão ser trabalhadas em conjunto com as demais OMOT, o CTMSP, na área da Engenharia Nuclear (a propulsão nuclear e suas máquinas auxiliares, a segurança nuclear e a proteção radiológica), e a DSM, na área da Medicina Nuclear (o controle radiológico e o tratamento de radio-acidentado); nas informações obtidas pelos militares brasileiros em estágio e em cursos na Esquadilha de SNA Francesa; e nas informações obtidas junto à MNF e a sua contratada *Direction des Constructions Navales et Services (DCNS)*<sup>47</sup>.

Assim, deve-se ter a preocupação de preparar os nossos militares que efetuarão os estágios e os cursos na Esquadilha de SNA francesa, a fim de obterem informações sobre esse mapeamento de competências para adaptá-las ao SN-BR.

Da mesma forma, haverá a necessidade de acompanhamento, de reavaliação e de correção do mapeamento dessas competências “provisórias”, conforme se for adquirindo experiência na operação e na manutenção do SNA, até a sua redação final.

Nesse momento, o repto dos gerentes da GPC do Setor do Pessoal será a compilação de um inventário de competências individuais (técnicas/comportamentais e requeridas/evidenciadas) necessárias para que o militar desempenhe satisfatoriamente suas funções a bordo do SN-BR, mapeadas na etapa anterior.

Das características do SNA, citadas no início deste capítulo, destacam-se os desafios que se apresentarão aos militares do SN-BR, tais como: permanecer a bordo por longos períodos submersos; afastar-se de casa durante longas patrulhas; submeter-se ao stress

---

<sup>47</sup>Empresa de construção naval francesa contratada pelo PROSUB.

a bordo de um submarino nuclear; agregar uma elevada qualificação, pelo motivo do SNA possuir uma alta tecnologia em todos os seus sistemas; dentre outros.

Analisando esses desafios para os tripulantes do SN-BR, pode-se antecipar e citar alguns exemplos de competências individuais comportamentais inerentes aos submarinistas “nucleares”, independente de suas graduações/postos e especialidades a bordo; apesar de essas competências também comporem requisitos para os submarinistas “convencionais” são mais evidentes e incisivas nos tripulantes do nuclear, tais como:

- Adaptabilidade - pela necessidade do militar de ajustar-se, com facilidade, às mudanças de ambiente físico, assim como, enfrentar diferentes situações a bordo;

- Controle emocional - pela necessidade de manter-se emocionalmente em condições, mesmo em momentos críticos, de pressão ou de risco de vida/emergência, controlando suas reações e adotando procedimentos corretos;

- Autoconfiança - pela necessidade de agir com segurança e ter convicção das próprias ações, frente a diferentes situações;

- Cooperação - pela necessidade de contribuir espontaneamente com as atividades de bordo, mantendo-se acessível e disponível à equipe;

- Iniciativa - pela necessidade de agir prontamente, propondo soluções viáveis aos problemas, dentro do seu limite de autoridade, ressaltado pela relativa limitação do número de militares a bordo dos SNA;

- Motivação - pelo interesse ou pelo estímulo acentuado, que resulte em maior disposição para realização de atividades atinentes à rotina de bordo. Vibração;

- Relacionamento interpessoal - pela necessidade de conviver de maneira harmoniosa e amigável com os demais tripulantes; atenuando os problemas de convivência que possam ser causados pelos longos períodos de patrulha;

- Resistência à solidão - pela necessidade de suportar períodos de isolamento social e afastamento familiar com equilíbrio;

- Resistência ao stress - por ser capaz de suportar com equilíbrio um intenso desgaste físico, mental ou emocional, devido aos longos períodos de patrulha submersos;

- Disciplina elevada - pela necessidade de aceitar, de respeitar e de obedecer as ordens, mesmo sem supervisão; também, referente à relativa limitação do número de militares a bordo dos SNA; e

- Resistência física - pela necessidade para suportar desgaste corporal intenso, ocorrido após grande carga de atividade física e/ou durante os longos períodos de patrulha submersos.

E, ainda, de acordo com a avaliação do autor, podem-se citar, como exemplo, algumas competências individuais comportamentais de determinadas especialidades a bordo de um SNA:

- Atenção a detalhes - pela necessidade de perceber particularidades ou pequenas diferenças, competências inerentes ao Comandante, ao Coordenador da Equipe de Ataque<sup>48</sup> (Imediato) e aos operadores do Sistema de Combate<sup>49</sup> (Oficiais, Praças DT<sup>50</sup> e Praças OS<sup>51</sup>).

- Atenção concentrada - pela necessidade de focalizar e manter a percepção mesmo em ambientes onde haja distração; características próprias dos militares que garantem o controle da plataforma<sup>52</sup> e a Equipe de Ataque.

---

<sup>48</sup>Equipe de Ataque (EDA) é a equipe composta por Oficiais e Praças que garantem posições específicas durante as ações táticas do submarino.

<sup>49</sup>Sistema de Combate de um submarino é o sistema que concentra todas as informações necessárias para a compilação do quadro tático, o acompanhamento de alvos e a condução de um ataque.

<sup>50</sup>Praça DT – Praça especialista em “Direção de Tiro”, afeto ao sistema de combate do submarino.

<sup>51</sup>Praça OS – Praça “Operador Sonar” - especialista em operação do sonar.

<sup>52</sup>O controle da plataforma (submarino) é exercido pelo Oficial de Águas (Oficial que tem como tarefa principal manter o submarino no rumo e na profundidade ordenada pelo Oficial de Periscópio ou pelo Comandante do submarino) e pelas Praças sob as ordens do Oficial de Águas (tais como: o timoneiro e as Praças do Departamento de Máquinas – controle da propulsão, da planta elétrica e da planta nuclear).

- Atenção difusa - pela necessidade de perceber diferentes estímulos do ambiente ao mesmo tempo; características, também, próprias dos militares que garantem o controle da plataforma e a Equipe de Ataque.

- Coordenação motora complexa - pela necessidade de executar movimentos simultâneos (diferentes partes do corpo ao mesmo tempo), desejáveis e/ou necessários, com precisão, equilíbrio e agilidade; que é o caso do Timoneiro, que deve controlar a plataforma em rumo e na profundidade ordenada.

- Discriminação através da audição - capacidade de diferenciar sutilezas nos sons, distinguir um som de outro, por menores que sejam suas diferenças; caso específico da Praça OS.

- Discriminação através da visão - capacidade de perceber em detalhes impressões visuais a curta, média e longa distâncias; caso específico da Praça OS, do Oficial de Periscópio<sup>53</sup> e do Comandante.

- Memória - capacidade de reter informações e posteriormente reproduzi-las ou reconhecê-las, sendo elas estímulos visuais, verbais, detalhes etc.; também, é o caso específico da Praça OS (chamada memória auditiva), do Oficial de Periscópio e do Comandante.

- Acuidade visual - capacidade de perceber com sensibilidade discriminativa impressões visuais a curta, média e longa distâncias, identificando proximidade, profundidade e tonalidades de cores com precisão; características próprias requeridas do Oficial de Periscópio e do Comandante.

- Raciocínio mecânico - capacidade de perceber e aprender os princípios de funcionamento e modo de interação dos diferentes componentes de um sistema mecânico; inerentes aos Operadores da Propulsão Nuclear.

---

<sup>53</sup>Oficial de Periscópio é um dos serviços de quarto, em viagem, que possui o controle operativo do submarino e tem como uma de suas funções realizar observações periscópicas para enriquecer ou confirmar informações constantes do sistema de combate.

- Rapidez - responder imediatamente a algum tipo de estímulo; características próprias de todos militares que guarnecem o controle da plataforma, dos Operadores da Propulsão Nuclear e do Comandante. Este último por ter que decidir o momento certo em uma tomada de decisão tática.

Baseado nas competências mapeadas nas fases antes descritas, passa-se à análise e às ações para a seleção dos primeiros submarinistas a serem capacitados para a operação e a manutenção do SN-BR e, conseqüentemente, os primeiros agentes multiplicadores de conhecimento (instrutores), formando-se uma massa crítica.

Além das competências individuais comportamentais requeridas aos submarinistas “nucleares” exemplificadas anteriormente, pode-se ressaltar outros desafios para o Setor do Pessoal da MB, no que diz respeito à seleção de militares:

- A identificação de possíveis militares<sup>54</sup> para exercerem funções de instrutoria do SN-BR, baseado em normas existentes<sup>55</sup>, com o atributo da experiência individual adquirida em instrução, em condução e em manutenção dos meios submarinos existentes; e com um perfil adequado para instrução, fundamentado nas competências individuais (técnicas e comportamentais) levantadas pelo setor responsável pela GPC e constantes do Banco de Talentos;

- A identificação de possíveis militares para compor o Grupo de Recebimento (GR)<sup>56</sup> do SN-BR, com o atributo da experiência individual adquirida em condução e na manutenção dos meios submarinos existentes, e com um perfil adequado para pertencer à primeira tripulação do SN-BR, baseado nas competências individuais (técnicas e comportamentais) levantadas pela GPC;

---

<sup>54</sup>Possíveis militares: neste caso, são os militares possuidores de indicadores de competência individual próximos ou “alcançáveis” das competências requeridas para exercer uma função.

<sup>55</sup>Publicação da Marinha do Brasil NORSUB 10-10: Validade de cursos e estágios para submarinistas e requisitos para as principais funções exercidas por submarinistas.

<sup>56</sup>Grupo de militares que compõem a primeira tripulação de um meio naval, que deverá permanecer nele lotado, por um período mínimo após a conclusão do recebimento do meio. (PREPSUB/SN-BR)

Para a seleção dos militares citados nos itens anteriores, devem-se considerar, também, os seus requisitos de carreira, como: cursos, tempo de embarque, movimentações, transferência para reserva, entre outros; além de se avaliar a longevidade do projeto SN-BR, prevista para se estender até o final da década de 2020.

O PREPSUB/SN-BR já tem estabelecido, em seu anexo “D”, as competências individuais técnicas requeridas para a seleção da tripulação no exercício das principais funções a bordo do SN-BR, observando a experiência profissional, os requisitos de formação básica e de capacitação na área nuclear, julgados essenciais para o correto exercício das funções no SN-BR.

Como exemplo, destacam-se:

- Os requisitos para o Operador da Propulsão Nuclear (OPN) que devem apresentar as seguintes competências técnicas:

a) condições físicas e de saúde geral e mental; e

b) aprovação em exame de qualificação aplicado pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), ou sob sua supervisão direta.

- Os requisitos para certificação de Supervisores de Radioproteção que devem apresentar as seguintes competências técnicas:

a) diploma de curso superior, reconhecido pelo Ministério da Educação, numa das seguintes áreas: Biomédica, Científica ou Tecnológica; e

b) requerimento para certificação.

Assim, como sugestão para mitigar os desafios citados e em proveito da disseminação dos conhecimentos, necessitar-se-á lançar mão, além dos instrutores, também dos componentes da primeira tripulação do SN-BR, depois de preparados pelos instrutores e dentro da sistemática da GPC, para atuar como agentes multiplicadores de conhecimento para as futuras tripulações do SN-BR.

Esses elementos organizacionais (os instrutores e o pessoal do GR) deverão participar:

- a) do processo de transferência de tecnologia, a ser realizada pela MNF e pela DCNS;
- b) do processo de transferência de conhecimentos por parte do CTMSP e da DSM; e
- c) da capacitação dos primeiros submarinistas que operarão e manterão o SN-BR.

Esta capacitação está programada para começar até o final desta década, de acordo com o PREPSUB/SN-BR, e deverá se desenvolver até o fim dos testes de aceitação no porto e no mar do SN-BR.

Como uma área crítica de desenvolvimento humano técnico e comportamental neste projeto do SN-BR, tem-se a capacitação na área nuclear.

De acordo também com o PREPSUB/SN-BR, esta capacitação tem a finalidade de prover à tripulação do SN-BR de conhecimentos necessários e suficientes para:

- a) Operar e manter a planta propulsora do SN-BR; e
  - b) Executar os serviços afetos à proteção radiológica e a segurança nuclear.
- De acordo com o tipo de capacitação, a responsabilidade estará nas OM e/ou instituições extra-Marinha, conforme apropriado, mas sempre sob supervisão, coordenação e controle da OM responsável pela capacitação.

O Centro de Instrução e Adestramento Nuclear de ARAMAR (CIANA) é o responsável pela capacitação do pessoal da MB na área nuclear, especialmente dos futuros instrutores, dos operadores e dos mantenedores de reatores nucleares e da planta propulsora do SN-BR, bem como nas áreas ligadas à proteção radiológica e a segurança nuclear.

A DSM (Hospital Naval Marcílio Dias - HNMD - e Centro de Medicina Operativa da Marinha - CMOpM), por seu turno, é a responsável pela capacitação do pessoal da MB na área da Medicina Nuclear, que inclui o controle radiológico e o tratamento de radio-acidentado.

Esses dois centros, junto com o CIAMA, têm o propósito de formar uma massa crítica de militares na área nuclear para que, no futuro, se possa dispor de instrutores e de tripulantes para o SN-BR, com conhecimento, habilidade e atitude; com experiência mínima; e em quantidade suficiente. Essa coordenação entre as OMOT (ComForS/CIAMA, CTMSP/CIANA e DSM/HNMD e CMOpM) é necessária para a capacitação contínua dos instrutores, mantendo um corpo docente permanentemente atualizado.

Assim sendo, esses instrutores e os militares do GR deverão ser possuidores de competências profissionais técnicas requeridas, em suas especialidades na área de submarinos; e de competências profissionais comportamentais, exemplificadas acima, que atendam aos atributos específicos e comuns aos instrutores, aos operadores e aos mantenedores de submarinos.

Uma das competências profissionais comportamentais também de particular importância para o futuro militar do SN-BR é uma base de conhecimento específica mínima sobre um submarino nuclear de ataque em sua área de instrução ou especialização, possibilitando agregar atributos ao seu conhecimento tácito mais facilmente. Este atributo é uma competência profissional requerida para os primeiros tripulantes do SN-BR, pois permitirá o fundamento mínimo para absorção de conhecimento transferido, com eficiência e eficácia, pelos centros de instrução concernentes, assim como pela MNF e pela DCNS.

Com a experiência adquirida pelo autor na área do Comando da Força de Submarinos, pode-se afirmar que hoje não há uma massa crítica de militares que possa preencher o atributo assinalado acima e, conseqüentemente, será um grande desafio à seleção desse pessoal nessa fase inicial do projeto.

Agravando este cenário de dificuldade em se selecionar militares possuidores de atributos mínimos para absorção do conhecimento transferido; hoje, os futuros submarinistas são recrutados, para iniciar o curso de aperfeiçoamento para Oficiais e de subespecialização

para Praças, nos primeiros anos da carreira militar<sup>57</sup>, ou seja, militares com pouca experiência em Marinha e, ainda, com um inventário de competências individuais técnicas e comportamentais pouco desenvolvido. Este recrutamento antecipado é fruto de um estudo desenvolvido pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha sobre a carreira dos submarinistas “nucleares” brasileiros, em 2011, fundamentado na carreira dos submarinistas da “US Navy”, devido ao longo tempo despendido para sua formação.

Uma possível sugestão para essa seleção inicial do pessoal que guarnecerá o SN-BR é a triagem de um número maior de voluntários (o dobro: pela experiência adquirida pelo autor em cursos regulares na área de submarinos, por não se poder arriscar com a “falta” de pessoal nesta fase do projeto e por ser um empreendimento valioso para a MB), até com militares com inventário de competências técnicas e comportamentais requeridas abaixo do mínimo mapeado; contudo, avaliados com potencial de sucesso no processo de formação, a fim de, mesmo a despeito da alta taxa de atrito<sup>58</sup> esperada, permitir a capacitação de um grupo mínimo de militares para a futura disseminação do conhecimento (multiplicadores de conhecimento).

Dentro dessa linha de ação, visando a permitir maior flexibilidade para a Administração Naval e visando a identificar oficiais com competências técnicas e comportamentais requeridas para a seleção, principalmente na área da capacitação nuclear para o Departamento de Máquinas do SN-BR, o Setor de Pessoal da Marinha poderá optar por compor a oficialidade do SN-BR com Oficiais do Corpo de Engenheiros da Marinha (CEM), graduados, preferencialmente em engenharia naval, engenharia mecânica, engenharia eletrônica, engenharia elétrica, engenharia mecatrônica, engenharia química, engenharia de produção e engenharia de materiais; além dos Oficiais já aptos a se candidatarem do Corpo da

---

<sup>57</sup> Oficial: 1º ano de 2º Tenente; e Praça: Marinheiro, Cabo ou Sargento em seu 1º ano depois de formado.

<sup>58</sup> Taxa de atrito ou taxa de atrição é o percentual de perdas de pessoas em determinado processo de seleção, formação, capacitação, desenvolvimento de pessoal, ou mesmo, do percurso de uma carreira. Pode ser em decorrência de desistências, movimentações, incompatibilidade, requisitos de carreira, dentre outros.

Armada (CA) e do Quadro Complementar do Corpo da Armada (QC-CA). Esses Oficiais do Corpo de Engenheiros da Marinha, devido sua formação, poderão agregar atributos ao seu conhecimento implícito mais facilmente, permitindo a absorção de conhecimento transferido, com eficiência e eficácia, pelos centros de instrução da MB, pela MNF e pela sua contratada DCNS.

E, quanto às Praças, o Setor de Pessoal da MB deverá lançar mão dos militares de carreira regulares em atividade e também de egressos, provenientes de concurso, com formação em Cursos de Educação Profissional-Técnico de Nível Médio (C-EPT)<sup>59</sup> realizados no meio civil, nas áreas de Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica, Motores, Química e Telecomunicações, pelos mesmos motivos apresentados acima para os Oficiais do Corpo de Engenheiros da Marinha.

Dentro desse grupo de militares, o serviço de seleção poderá identificar as Praças com as competências requeridas para a seleção, principalmente na área da capacitação nuclear para o Departamento de Máquinas do SN-BR.

Estes técnicos de nível médio a ingressar na MB são produtos de um estudo do Setor do Pessoal para:

A elaboração de um plano de carreira específico para as Praças submarinistas, com novos procedimentos de seleção, formação e gerenciamento, visando à operação dos novos submarinos convencionais e de propulsão nuclear. Assim, foram criados o Quadro de Praças da Armada Submarinistas (QPAS) e o Quadro Técnico de Praças da Armada (QTPA - “Sargentos Especialistas”).

Em decorrência, o Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)<sup>60</sup> foi revisado e inserido estes novos quadros, considerando uma carreira diferenciada para as Praças submarinistas, dentro do Corpo de Praças da Armada (CPA).

(Boletim de Ordens e Notícias - BONO - Especial nº 089/2012, de 7 de fevereiro de 2012, da DGPM)

Em face do exposto, o processo de seleção de militares para a capacitação inicial

---

<sup>59</sup> O Curso de Educação Profissional-Técnico de Nível Médio (C-EPT) é um curso de especialização, ministrado em instituições de ensino extra Marinha, para o cumprimento de tarefas profissionais que exijam o domínio de conhecimentos e técnicas específicas – Sargento Especialista da MB (Publicação da Marinha do Brasil: O Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)).

<sup>60</sup> O Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM) tem o propósito básico de orientar as ações de preparo e emprego das praças, visando ao atendimento das necessidades do Serviço Naval. (Publicação da Marinha do Brasil: O Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM))

no SN-BR deverá ser considerado com base em dois critérios, de acordo com o PREPSUB/SN-BR: o quantitativo e o qualitativo.

O critério quantitativo deverá ser baseado:

Na experiência e em informações obtidas de outras Marinhas que operam submarinos nucleares de ataque (SNA); na necessidade de cumprimento do programa de adestramento; na necessidade da manutenção da qualificação na área nuclear dos operadores da propulsão nuclear (OPN) e dos supervisores da propulsão nuclear (SPN); na sujeição aos programas e requisitos para o licenciamento e certificação da qualificação, pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), do pessoal que trabalha na área nuclear; no atendimento ao programa de descanso e férias após os períodos de patrulha; e na necessidade de aporte de pessoal no apoio à manutenção no período entre patrulhas. (PREPSUB/SN-BR)

Para atender a esses requisitos e às características estratégicas do SN-BR, como o emprego em vastas áreas geográficas e a capacidade de permanecer afastado de sua base por longos períodos, a equipe inicial de agentes multiplicadores de conhecimento deverá ser composta por: um Grupo de Recebimento (GR), a ser guarnecido por duas tripulações; um grupo denominado Grupo Administrativo, único para as duas tripulações; e um grupo de instrutores selecionados do CIAMA, do CIANA e da DSM (HNMD e CMOpM), já previsto no PREPSUB/SN-BR.

As duas tripulações farão parte da Tabela de Lotação Aprovada (TLA)<sup>61</sup> do SN-BR e garantirão uma coordenação entre as duas equipes, com cada componente tendo o entendimento de suas atribuições e suas responsabilidades.

Quanto à composição qualitativa da tripulação, por postos e graduações, será também baseada em informações obtidas de outras Marinhas, em especial da Marinha Nacional da França (MNF), da forma de guarnecimento dos submarinos nucleares de ataque, destacando-se as competências individuais comportamentais (algumas já relatadas neste

---

<sup>61</sup>Tabela de Lotação Aprovada (TLA) é o documento, integrante do Regulamento da OM, que representa a determinação de necessidades de pessoal, em termos de quantidade e de qualificações necessárias, para o preenchimento dos cargos, funções e incumbências, com vistas ao cumprimento das atribuições regulamentares da OM. (Publicação da Marinha do Brasil *DGPM-310*: Normas para Designação, Nomeação e Afastamentos Temporários do Serviço para o Pessoal Militar da MB, Ed. 2008, 3ª revisão.)

trabalho) e as competências individuais técnicas, principalmente na área de operação da planta nuclear.

Para se obter essas informações, a Marinha do Brasil está enviando militares, a partir deste ano de 2012, para estágios e cursos na esquadrilha de SNA da MNF, em cumprimento aos acordos assinados. Estes intercâmbios seguirão um planejamento contínuo e ininterrupto até a conclusão do projeto do SN-BR, previsto para o final da próxima década.

Para se ter a massa crítica dos primeiros instrutores e do GR que guarnecerá o SN-BR será preciso selecionar, preparar e desenvolver um grupo inicial de submarinistas com experiência, em função de instrutoria ou não, com base na GPC, para se ter quantidade e qualidade mínima de profissionais com conhecimento, em suas respectivas áreas do SN-BR, ao final do processo de absorção de tecnologia, considerando-se uma taxa de atrito elevada.

No que concerne à fase de desenvolver esses elementos organizacionais, ou seja, depois de selecionados e de identificadas as deficiências (lacunas) de competências necessárias entre as organizacionais do SN-BR e as competências individuais (técnicas e comportamentais) aplicar-se-á o treinamento e o desenvolvimento individual, específico, baseando-se nas competências mínimas necessárias para anular as lacunas, para que o indivíduo desempenhe com eficiência e eficácia suas funções.

A Gestão de Pessoas por Competência dentro de uma organização tem como um de seus objetivos, em seu cerne, o desenvolvimento das pessoas, como pode se verificar nos itens apresentados por Dutra (2011):

a) A motivação natural do ser humano em obter a capacidade para assumir atribuições em níveis crescentes de complexidade, ou seja, o desafio natural das pessoas em querer melhorar. A pessoa que se desenvolve a um determinado nível de complexidade não se permite regredir a níveis inferiores. Caso isso ocorra, poderá se sentir desestimulado, frustrado e não mais desafiado;

b) O indivíduo, além de se desenvolver, deve ter a capacidade de assumir responsabilidades em níveis também crescentes de complexidade e, atrelado a isso, o estímulo da trajetória profissional (carreira);

c) O destaque do indivíduo pela sua trajetória e não em função do cargo que ocupa. O elemento organizacional precisa se preocupar com seu próprio desenvolvimento, aproveitando as oportunidades oferecidas pelas organizações ao longo de sua carreira, como: cursos, estágios, seminários e intercâmbios;

d) A criação de um sistema de gestão do desenvolvimento de pessoas, visando: à avaliação do indivíduo com base em sua individualidade (as pessoas deixam de ser avaliadas apenas pelos cargos que ocupam; para serem avaliadas, também, pelo comprometimento junto à organização); à análise das deficiências individuais (permite aferir se o indivíduo está sendo ou não efetivo); à avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento (permite verificar se o desenvolvimento do indivíduo proposto pela organização tem ou não o comprometimento do indivíduo); e à adequação do processo de desenvolvimento de pessoas (o processo deve-se centrar nos pontos fortes das pessoas, respeitando a individualidade e a singularidade de cada um);

e) Outro ponto é o processo sucessório, a organização deve se preocupar continuamente no desenvolvimento das pessoas e, com isso, terão melhores condições de se adaptar às exigências de sucessão dentro da organização; e

f) As orientações sobre as ações de desenvolvimento de pessoas, podendo ser ações formais - cursos e material bibliográfico; e informais - participação em projetos, trabalhos, visitas e estágios.

Portanto, se a finalidade é obter o desenvolvimento individual/profissional do elemento, a organização necessitará aplicar métodos apropriados para o incremento das competências individuais (comportamentais e técnicas). Isso remete ao novo conceito para

treinamento de pessoal: a Educação Corporativa (EC).

Como já foi apresentado anteriormente, esse novo conceito de transmissão de conhecimentos implicará em uma mudança do modelo consagrado e em vigor de ensino, pois haverá a necessidade de um desenvolvimento pontual do elemento organizacional em nível operacional. O SDP deverá identificar, tempestivamente, as lacunas de competências individuais e promover a devida capacitação desse indivíduo nas instituições de ensino, antes de designá-lo para um determinado cargo ou função.

No caso de um SNA, este processo deverá ser iniciado com uma antecedência maior, devido ao extenso tempo de preparação envolvido até que se obtenham os atributos mínimos necessários para assunção de cargos a bordo do SN-BR, mais especificamente na área nuclear, em que se estima um período não inferior a três anos para se preparar um militar do Departamento de Máquinas do SN-BR. (PREPSUB/SN-BR)

Como opção a ser adotada inicialmente, sugere-se a criação de um elemento organizacional dentro do Estado-Maior do ComForS, a nível de Divisão da Seção de Organização, voltado para a Educação Corporativa. Ele terá como tarefa corrigir, sempre que forem identificadas, as lacunas de competências individuais do militar designado pelo SDP-ComForS para guarnecer o SN-BR, determinando a devida preparação do indivíduo. O SDP, os estabelecimentos de ensino e o próprio submarino poderão identificar estas lacunas, por meio de consulta ao Banco de Talentos.

Para executar sua tarefa, esse núcleo poderá lançar mão de instrutores e, se necessário, de profissionais fora do corpo docente das OM de ensino concernentes, porém capacitados e cadastrados como “instrutores” no Banco de Talentos e com os requisitos em dia estabelecidos na publicação NORSUB 10-10.

À primeira impressão, acredita-se que isso não seja um processo de fácil execução, pois, inicialmente, a quantidade e a qualificação dos “instrutores” serão

insuficientes para sanar as deficiências individuais do processo sucessório do SN-BR. Porém, com o desenvolvimento individual dos envolvidos e o enriquecimento do Banco de Talentos, a massa crítica de instrutores crescerá e permitirá que a Educação Corporativa alcance seu objetivo maior, que é preparar, com a devida antecedência, os militares para desempenhar satisfatoriamente suas atribuições a bordo do submarino nuclear.

Na última etapa para implantação da GPC, tem-se o acompanhamento da evolução do elemento organizacional, por meio da avaliação dos indivíduos, periodicamente, verificando e registrando a evolução de cada um e, assim, enriquecendo o Banco de Talentos.

Para isso, devem-se identificar quais são as competências necessárias e ausentes nos elementos organizacionais.

Cabe registrar que esta avaliação é diferenciada da tradicional, pois tem como foco as competências organizacionais, as competências das funções e de cargos e as competências profissionais (técnicas e comportamentais).

Este tipo de avaliação permitirá mostrar à organização o quanto o elemento organizacional está preparado para desenvolver suas atribuições, dentro do conceito da GPC, contribuindo para alcançar os objetivos da instituição e de si próprio.

No caso da formação dos militares do SN-BR, a avaliação com base na GPC também será outro desafio a transpor. Não pela avaliação propriamente dita, mas de novo pela pouca experiência na preparação e na formação desses militares “nucleares” e na diversidade de instituições que esses militares estarão lotados durante sua formação, tais como: estágios e cursos em marinhas amigas, cursos em instituições civis em áreas afins, em centros de instrução na MB - CIAMA, CIANA, DSM (HNMD ou CMOpM), ou ainda, no próprio estaleiro, acompanhando a evolução do projeto.

Além disso, a avaliação para refletir fielmente o desempenho do elemento organizacional deverá conter o maior número de informações descritivas do avaliado.

Como já dito anteriormente, o GT-FAO tem a orientação de apresentar um novo modelo de avaliação com campos discriminatórios baseado na GPC, inicialmente para os Oficiais, mas com projeto de se estender um novo modelo de avaliação também para as Praças.

Acredita-se que a implantação dessa nova sistemática de avaliação será de fácil adaptação pela administração de pessoal da Marinha, em particular pelo Comando da Força de Submarinos, para os militares do GR e dos instrutores do SN-BR.

A partir do que será estabelecido pelo GT-FAO e pelo GT-EAD<sup>62</sup>, fundamentados na GPC, com novos critérios de avaliação a serem moldados para esses submarinistas, haverá a necessidade de um processo de ajustamento, que requererá correções e adaptações conforme se forem identificando as discrepâncias na sistemática de avaliação.

Assim, considera-se a periodicidade anual de avaliação, sugerida pela GPC, como a adequada, pois permitirá uma quantidade de informações necessárias ao avaliador e conseqüentemente uma melhor descrição e avaliação do elemento organizacional.

As etapas de implantação da GPC, descritas neste trabalho para a formação do submarinista do SN-BR, na área do ComForS, não encerram os desafios. Podem-se ainda citar outros que deverão ser considerados tão importantes quanto às fases já antes delineadas:

- Criação de um Banco de Talentos dos submarinistas “nucleares”:

Como foi dito, é a formação e a permanente atualização de um banco de dados dos elementos organizacionais e seus respectivos atributos profissionais técnicos e comportamentais. Esse banco deve conter também informações relativas aos interesses e as preferências individuais, permitindo à organização conhecer os anseios e as necessidades de cada indivíduo.

---

<sup>62</sup>Grupo de trabalho a ser instaurado pelo Setor de Pessoal da Marinha para estudar e propor melhorias para a Escala de Avaliação de Desempenho de Praças (GT-EAD). O GT estudará os indicadores de competência comportamental existentes, a fim de permitir a sugestão de um novo modelo com um poder discriminador mais eficiente, recomendando a inclusão de atributos como: comprometimento, inventividade, liderança positiva, produtividade, disponibilidade, motivação e relacionamento com seus pares.

Porém, no caso do SN-BR, é determinante que este banco de dados seja centralizado e de competência do ComForS, pois somente a Força de Submarinos deverá atualizá-lo com os dados enviados pelos avaliadores dos militares envolvidos no projeto. Desta forma, a Força de Submarinos deverá se preparar para receber, compilar e filtrar as informações provenientes das avaliações individuais, com informações em escalas numéricas, conceitos e considerações descritivas, baseadas no novo modelo de avaliação em GPC. Isto porque as competências organizacionais, as competências de função/de cargo e as competências profissionais dos submarinistas “nucleares” serão diferenciadas das demais competências na MB, devido às características de um submarino nuclear e de seus tripulantes, e necessitará de registros mais acurados, segundo critérios a serem estabelecidos<sup>63</sup>, por ocasião da formação dessas matrizes de competências profissionais dos militares do SN-BR.

Esse banco de talentos deverá ser disponibilizado, para consulta, para as OM envolvidas na seleção, formação e condução do SN-BR, além do próprio militar.

Essa nova carga burocrática demandará um incremento de pessoal qualificado na Seção de Organização do ComForS e necessitará de credenciais de Informantes Qualificados do SDP-ComForS, a fim de permitir o acesso e a atualização desse banco de talentos.

- Movimentações de militares do GR e de instrutores do SN-BR:

A movimentação de pessoas na MB é o processo que gerencia as mudanças de posição física do elemento organizacional dentro da Organização Militar (OM) ou entre Organizações Militares, por necessidade de serviço da instituição ou do próprio militar.

No caso do SN-BR, a movimentação dos militares envolvidos poderá causar transtornos à administração de pessoal, durante ou após a fase de preparação para desenvolver suas funções a bordo do submarino nuclear ou para exercer as funções de instrutoria do submarino, tais como a sua seleção, no que diz respeito às competências profissionais

---

<sup>63</sup>Os critérios deverão ser estabelecidos por ocasião da construção das Matrizes de Competências, que deverá ser fruto de um trabalho específico.

mínimas requeridas do militar; o levantamento das lacunas de competências individuais/profissionais; o desenvolvimento individual - Educação Corporativa - específico para o indivíduo selecionado; e a colocação do elemento certo no lugar certo no SN-BR.

A gestão de pessoas para o SN-BR poderá se deparar com movimentações de militares por um dos seguintes motivos: necessidade de serviço da OM ou da MB, requisitos do plano de carreira do militar, devido a uma solicitação do próprio indivíduo, ou ainda, devido à taxa de atrito durante a preparação do militar (desligamento por inaptidão).

Mais particularmente na fase de desenvolvimento e treinamento do pessoal para guarnecer o SN-BR, as movimentações imperativas, por qualquer motivo, acarretarão um problema delicado para administração desse pessoal altamente qualificado ou em qualificação, pois sua reposição não é simples, por envolver um tempo longo de seleção e de preparação de outro submarinista para substituir sua função.

Levando em consideração, principalmente, que a primeira tripulação do SN-BR e os seus primeiros instrutores deverão despender um período ainda maior de treinamento até alcançarem a condição mínima para o desempenho das funções a bordo do SN-BR<sup>64</sup>, compatível com seus atributos profissionais, uma movimentação desses elementos nesta fase inicial<sup>65</sup> do projeto do SN-BR poderá comprometer todo o processo.

Uma solução para se evitar a evasão nessa fase de preparação seria promover uma escolha bem acurada e com no mínimo o dobro, baseado na experiência adquirida pelo autor em cursos regulares na área de submarinos e valor do empreendimento em si, de militares previstos<sup>66</sup> para serem instrutores e guarnecerem o SN-BR. É preciso, portanto, selecionar militares sem requisitos de carreira a cumprir durante todo o processo de

---

<sup>64</sup>O tempo estabelecido, no PREPSUB/SN-BR, para a formação de um militar para guarnecer o SN-BR é, no mínimo, de três anos.

<sup>65</sup>A preparação de uma massa crítica de militares submarinistas “nucleares” para serem instrutores e guarnecerem o primeiro SN-BR, desde o início do projeto até a incorporação do submarino com a conclusão dos testes de aceitação no porto e no mar.

<sup>66</sup>Informação do número de militares é classificada e está contida na publicação PREPSUB/SN-BR.

desenvolvimento e que se comprometam formalmente a manter-se no projeto até sua conclusão, para que se chegue ao final do projeto com um grupo de submarinistas aptos para operar e manter o submarino nuclear, e uma reserva de tripulantes para atender qualquer desligamento inesperado de pessoal.

Porém isso não garantirá, definitivamente, à MB que o militar não venha a solicitar uma movimentação motivada por algum problema intempestivo que, dependendo das razões apresentadas, a administração de pessoal seja obrigada a atendê-lo ou, sobretudo, o militar não possuir os requisitos mínimos individuais para tripular o SN-BR e ser dispensado.

Além disso, a MB deverá estar preparada para analisar os requisitos de carreira de militares para o SN-BR, individualmente, que se apresentem inopinadamente na fase de preparação, a fim de não prejudicar o militar em sua carreira.

- A valorização dos militares do GR e dos instrutores do SN-BR; sem, contudo, dar uma sensação de privilégio em relação aos demais militares da MB:

A proposta de um modelo de gestão estratégica e integrada de pessoas, como a GPC, prevê a valorização das pessoas.

A valorização das pessoas na GPC deve ser baseada em “recompensas” por elas recebidas como contrapartida ao seu desempenho na organização. Essas bonificações necessitam traduzir os anseios e as necessidades individuais, tais como: o desenvolvimento pessoal em termos de funções ou de cargos mais desafiantes; a projeção entre seus pares por se destacar na execução de suas tarefas; o reconhecimento formal pelos seus superiores, iguais e subalternos; a possibilidade de expressar-se pelo seu trabalho; e a possibilidade da organização em investir no desenvolvimento do indivíduo, dentre outras.

A justa medida dessa recompensa deve ser pesada e ponderada antes de efetivamente aplicada. Devem-se criar critérios baseados nas competências para diferenciar as pessoas dentro da organização, retê-las e motivá-las para que sempre busquem o melhor para

a organização e para si próprio.

Os critérios estabelecidos<sup>67</sup> devem ser fundamentados em compensações duradouras que permitam criar um ambiente de trabalho agradável e com justiça, acompanhado de uma disputa salutar entre os indivíduos. Isso contribuirá para que os elementos organizacionais se tornem cada vez mais comprometidos, proativos e motivados.

Esses critérios devem considerar, de acordo com Dutra (2011, p.73):

- a) a capacidade de traduzir a contribuição de cada pessoa para a organização;
- b) a aceitação por todos como justos e adequados;
- c) a mensuração pela organização e pela própria pessoa;
- d) a coerência e a consistência no tempo [...], mesmo em ambiente turbulento e instável; e
- e) a simplicidade e a transparência para que todas as pessoas possam compreendê-las e a eles ter acesso.

Este reconhecimento individual dentro da MB e, em particular, na formação dos submarinistas “nucleares” é de possível implantação pela MB.

A título de exemplo, podemos sugerir algumas medidas para a valorização e motivação dos militares do SN-BR:

- Escolha de OM onde deseja servir no Brasil, após a permanência a bordo ou em função de instrutoria do SNA por um período mínimo de quatro anos ininterruptos<sup>68</sup>, desde que sem faltas disciplinares no período e com um desempenho de suas funções acima das expectativas<sup>69</sup>;

- Contagem diferenciada do tempo de serviço a bordo ou em função de instrutoria do SNA, nos moldes de gratificação de localidade especial<sup>70</sup>, já existentes nas Forças

---

<sup>67</sup>Baseados, principalmente, nas competências individuais técnicas e comportamentais, citadas como exemplo nas páginas 51 e 52 deste trabalho. Os critérios devem diferenciar as pessoas, com o intuito de retê-las e motivá-las, para que sempre busquem o melhor para a organização e para si próprio. Os critérios deverão ser estabelecidos por cada instituição. No caso a MB deverá criá-los.

<sup>68</sup>Tempo mínimo, considerado pelo autor, em que o militar terá absorvido a experiência necessária a bordo e terá a capacidade de transmiti-la aos mais “novos” do SN-BR.

<sup>69</sup>“Acima das expectativas” é um dos campos de avaliação do desempenho individual dentro da nova FAO/EAD, ou seja, avaliações acima de oito para Oficiais, numa escala de zero a dez, e acima de três para Praças, numa escala de zero a cinco.

<sup>70</sup> O Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, regulamenta a Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nº 3.765, de 4 de maio de 1960, e nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

Armadas;

- Contagem diferenciada de dias de mar em patrulhas superiores a 30 dias de mar sem interrupção, para efeito de direito em receber a Medalha Mérito Marinheiro, contanto que o militar não tenha faltas disciplinares no período;

- Concessão, dentro dos vencimentos do militar, de um percentual de adicional de compensação orgânica (ACO)<sup>71</sup> diferenciado para o submarinista embarcado no SN-BR, desde que sem faltas disciplinares no período embarcado e com um desempenho de suas funções acima das expectativas; e

- Oferecimento de cursos de carreira de interesse para a MB e de interesse para os militares, durante seus períodos de descanso entre patrulhas, visando a incrementar as competências técnicas e como fator motivacional.

As informações levantadas no trabalho revelam a necessidade da adoção de estratégias de pessoal baseadas na GPC, apontando as dificuldades e possíveis soluções, a fim de permitir ações pelo Setor do Pessoal da Marinha em curto e médio prazos.

## 8 - CONCLUSÃO

Com a velocidade das mudanças das instituições modernas, devido a diversos fatores da realidade atual, como por exemplo, a facilidade de acesso ao conhecimento, a qualificação e a especialização dos indivíduos, a busca do melhor para a organização e para o

---

Capítulo III - Das Gratificações - Art. 11. O direito do militar à gratificação de localidade especial, quando for transferido [...] Art. 13. O Ministro de Estado da Defesa, ouvidos os Comandantes de Força, especificará as localidades consideradas inóspitas, classificando-as em categorias, conforme critérios previamente estabelecidos, para fins de percepção da gratificação de localidade especial.

Art. 14. A gratificação de representação é devida ao militar em percentuais acumuláveis entre si. Disponível em: < <http://www.ceimna.mb/publicacoes/decreto.pdf>>. Acesso em: 14 mai.2012.

<sup>71</sup>O adicional de compensação orgânica (ACO) é a parcela remuneratória devida ao militar, mensalmente, para compensação de desgaste orgânico resultante do desempenho continuado das seguintes atividades especiais. (O Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, regulamenta a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nos 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980)

indivíduo, necessitam-se de novas formas de gerir pessoas. As instituições estão naturalmente buscando novas maneiras para atender às demandas e às pressões internas e externas.

Pode-se concordar que esse novo modelo estratégico de gestão de pessoas apresentado, a GPC, é mais eficiente e estará presente nas organizações modernas e atualizadas.

Porém, toda mudança é revestida de desafios, apreensões, medos, expectativas e da esperança de que todo o processo dê certo. Esse procedimento não é diferente e tem sido uma tarefa bastante difícil nas instituições que adotaram esta gestão estratégica de pessoas.

As dificuldades encontradas nas metodologias vêm do fato das características particulares de cada organização, de suas individualidades, seus objetivos e tamanhos.

Ressalta-se, também, como uma preocupação dos estudiosos e dos colaboradores o assunto da GPC ser uma discussão sem uma definição precisa, conclusiva e unânime, tendo a capacidade de perceber as transformações da realidade organizacional em uma discussão multidisciplinar.

Assim sendo, a preparação das instituições no que diz respeito aos seus recursos humanos exige dois empreendimentos concomitantes.

O primeiro baseia-se na adaptação ao sistema de GPC e o segundo na motivação e no apoio desenvolvido entre os indivíduos, a fim de minimizar as adversidades a serem apresentadas no processo de implantação e na sua continuidade. E isso não será diferente na Marinha do Brasil.

No caso específico deste trabalho, o problema estudado se refere à identificação e à análise dos desafios e das perspectivas para a formação dos militares, na área do Comando da Força de Submarinos, que guarnecerão o SN-BR, utilizando-se a ferramenta da GPC e com base no PREPSUB/SN-BR.

Assim, a relevância deste estudo está em contribuir para implantar o sistema de

Gestão de Pessoas por Competência, na área do Comando da Força de Submarinos, para a formação dos militares do SN-BR, enumerando os desafios e as perspectivas dessa sistemática.

Portanto, neste trabalho destacam-se os principais reptos para a formação dos militares que guarnecerão o Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR), acompanhado de sugestões que podemos resumir como:

a) O novo enfoque de avaliação e de discriminação dos elementos organizacionais na nova sistemática de gestão de pessoas será mais abrangente e deverá conter os elementos teóricos da GPC.

A avaliação deverá ter uma periodicidade sugerida anual (o que prescreve a sistemática), direcionada para identificar as lacunas de competências técnicas e comportamentais, além do próprio processo tradicional, que contribua para se traçar um perfil do elemento organizacional.

E, assim, devidamente registrados em um banco de dados (Banco de Talentos), possibilitará à instituição procurar desenvolvê-los, pontualmente, nos quesitos deficientes, baseados na Educação Corporativa (EC) e na gestão do conhecimento.

Esse novo modelo de avaliação, pautado na GPC, está em estudo na MB, inicialmente para os Oficiais (GT-FAO), e permitirá um maior poder discriminatório dos elementos organizacionais, pois possibilitará ao avaliador realizar uma análise descritiva do avaliado, fornecendo ao sistema maiores informações sobre o avaliado.

Deparamo-nos, então, com outro desafio para a implantação da GPC: adaptar o sistema de ensino e seus estabelecimentos para estarem preparados para o desenvolvimento e o treinamento individual e específico, a fim de eliminar as lacunas identificadas de competências individuais em sua função e na sua organização, além do treinamento tradicional que já realiza.

b) A dificuldade em sensibilizar do público interno, visando ao comprometimento com o trabalho que está sendo desenvolvido e, conseqüentemente, com o mapeamento das competências individuais e os anseios individuais.

Devido a sua importância, este assunto deve ser tratado com prioridade pela Alta Administração Naval, em todos os Setores, devendo mobilizar as OM envolvidas com os melhores profissionais da MB no assunto - em nível gerencial e operacional - e elaborar um “marketing” de motivação e de convencimento, visando à continuidade do projeto e o processo de rendição de pessoal.

c) A conveniência de uma assessoria externa capacitada, com uma visão crítica do trabalho em desenvolvimento.

Apesar da capacidade e da dedicação dos militares envolvidos no projeto, será necessária uma assessoria externa especializada, experiente e com uma visão isenta da organização para prestar apoio, aparar arestas e, caso assim se considerar, sugerir a correção de “rumo”.

Infere-se que essa assessoria especializada terceirizada permitirá, ainda, uma economia de esforços e de tempo à MB ao longo de todo o processo de implantação da GPC.

d) A necessidade de estruturação funcional para o gerenciamento de um sistema informatizado de pessoal nessa área.

Pode-se concluir que cabe, como sugestão, ao ODS do Setor do Pessoal (DGPM) determinar:

- À DPMM acompanhar, atualizar e manter o sistema informatizado integrado, por ser a Diretoria Especializada (DE) do Pessoal na Marinha; por possuir competência em administrar os sistemas de pessoal na MB, permitindo uma futura integração do novo sistema com os sistemas existentes; e por também possuir a “expertise” e a ascendência da

administração de pessoal em áreas de responsabilidades diferentes (relacionamento entre SDP);

- Ao SDP-ComForS, Seção de Organização do Estado-Maior do ComForS, gerenciar o pessoal envolvido com o SN-BR, utilizando-se do sistema integrado, com ascendência sobre as demais OM envolvidas na formação dos militares e dos instrutores do SN-BR. É o que mais se aproxima desta tarefa, por já administrar os militares que guarnecem seus submarinos e as OM subordinadas, facilitando, assim, o monitoramento e a avaliação das lacunas de competências individuais para as funções afetas ao SN-BR; e

- Ao CIAMA, ao CIANA, à DSM (HNMD/CMOpM) e o próprio SN-BR participarem como subgerentes do sistema em suas áreas de responsabilidade, por também compartilharem do processo de formação dos militares e por usufruírem do sistema para tal.

e) A dificuldade do levantamento das competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR, sem ainda conhecer a missão do meio; a sua organização interna; e sem se ter um histórico de operação de um SNA na MB.

Deverão ser mapeadas as competências organizacionais e das funções/dos cargos do SN-BR, utilizando-se da missão; da OA e da OC dos submarinos convencionais de ataque em operação na Força de Submarinos; das características estratégicas do SNA; e do que se puder obter em pesquisas, em cursos e estágios na MNF.

f) A dificuldade em mapear as competências individuais dos militares do SN-BR, pelo mesmo motivo do levantamento das competências organizacionais, e a necessidade de um acompanhamento, de reavaliação e de correção do mapeamento dessas competências individuais “provisórias”, conforme se for adquirindo experiência na operação e na manutenção do SNA, até a sua redação final.

Isso impactará na sistemática da GPC, logo, é importante que o gerente da sistemática na MB deva, a qualquer momento que forem identificadas discrepâncias nesse

mapeamento, corrigir e inserir as adaptações necessárias para as competências individuais, até sua redação final.

g) A dificuldade para a seleção dos primeiros submarinistas a serem capacitados para a operação e a manutenção do SN-BR e, conseqüentemente, os primeiros agentes multiplicadores de conhecimento (instrutores), formando-se uma massa crítica com uma base cultural mínima sobre submarino nuclear de ataque em sua área de operação, possibilitando agregar atributos nesta área ao seu conhecimento tácito mais facilmente. Para isso, deverão ser considerados dois critérios (o quantitativo e o qualitativo).

Sugere-se a seleção inicial de um número maior de militares (o dobro: pela experiência adquirida pelo autor em cursos regulares na área de submarinos, por não se poder arriscar com a “falta” de pessoal nesta fase do projeto e por ser um empreendimento valioso para a MB), até com militares com um inventário de competências técnicas e comportamentais abaixo do mínimo requerido; porém, avaliados com potencial de sucesso no processo de formação, a fim de, mesmo a despeito da alta taxa de atrito esperada, permitir a capacitação de um grupo mínimo de militares qualificados para a disseminação do conhecimento.

E, ainda, nesse quesito quantitativo, a equipe inicial de agentes multiplicadores de conhecimento deverá ser composta pelo Grupo de Recebimento (GR), a ser guarnecido por duas tripulações e um grupo denominado Grupo Administrativo, único para as duas tripulações; e pelos instrutores selecionados do CIAMA, do CIANA e da DSM (HNMD e CMOpM).

Quanto à composição qualitativa da tripulação deverá ser baseada em informações obtidas de outras Marinhas, em especial da Marinha Nacional da França, da forma de guarnecimento dos submarinos nucleares de ataque. Para se obter essas informações, a Marinha já enviou militares, em 2012, para estágios e cursos na esquadrilha de SNA da MNF,

em cumprimento aos acordos assinados. Estes intercâmbios seguirão um planejamento contínuo e ininterrupto até a conclusão do projeto do SN-BR, previsto para o final da próxima década.

h) O desafio da implantação do novo conceito de transmissão de conhecimentos - Educação Corporativa (EC) -, que se baseia na necessidade de um desenvolvimento pontual do elemento organizacional em nível operacional.

Assim, o SDP deverá identificar tempestivamente as lacunas de competências individuais, e as instituições de ensino promover a devida capacitação desse indivíduo, antes de designá-lo para um determinado cargo ou função.

Isso exigirá do Sistema de Ensino Naval (SEN) a adaptação a esses novos conceitos de desenvolvimento e de treinamento individual e específico da GPC, além do que já vem realizando.

O foco passa a ser o preparo individual, eliminando as lacunas de competências individuais, além da manutenção das técnicas e dos sistemas tradicionais de ensino - a gestão de conhecimento.

A EC vai além da educação tradicional técnica e do ensino profissionalizante, prioriza o desenvolvimento das pessoas individualmente, comprometendo-se com a organização, a partir de suas atitudes e posturas.

Para isso, sugere-se um estudo a parte sobre um “novo” sistema de ensino, incluindo a GPC, pois se pode inferir que a sistemática da GPC causará um impacto em toda a sistemática de ensino da MB e não somente na formação dos submarinistas nucleares.

i) A nova avaliação com base na GPC também será outro obstáculo a ultrapassar.

Uma solução para a avaliação com base na GPC será a mudança no enfoque, permitindo mostrar à organização o quanto o elemento organizacional está preparado para desenvolver suas atribuições, com um maior poder discriminatório, contribuindo para

alcançar os objetivos da instituição e de si próprio.

j) O desafio para a criação e para a rotina de atualização do Banco de Talentos dos submarinistas nucleares, baseado na GPC.

Para o SN-BR é conveniente que este banco de dados seja centralizado e de competência do ComForS, permitindo somente à Força de Submarinos atualizá-lo com dados enviados pelos avaliadores dos militares envolvidos no projeto.

k) Os problemas causados pela movimentação de militares do GR e dos instrutores do SN-BR, durante a preparação dos militares que guarnecerão o SN-BR.

Uma solução para se evitar a evasão na fase de preparação é promover uma escolha bem acurada e com, no mínimo, o dobro de militares previstos para serem instrutores e guarnecerem o SN-BR. Selecionar militares sem requisitos de carreira a cumprir durante todo o processo de desenvolvimento e que se comprometam formalmente a manter-se no projeto até sua conclusão, para que se chegue ao final do projeto com um grupo de submarinistas aptos para operar, manter o submarino nuclear e multiplicar conhecimento; e, ainda, uma reserva de tripulantes que possa atender qualquer desligamento inesperado de pessoal.

A MB deverá, também, estar preparada para analisar os requisitos de carreira de militares para o SN-BR, que se apresentem, sem qualquer previsão, na fase de preparação, a fim de não prejudicar a carreira do militar no futuro.

l) A necessidade da valorização dos militares do GR e dos instrutores do SN-BR.

A valorização das pessoas prevista na GPC deve ser baseada em recompensas por elas recebidas, como contrapartida ao seu desempenho na organização.

Podem-se sugerir algumas medidas para a valorização dos tripulantes e dos instrutores do SN-BR:

- Escolha de OM onde deseja servir no Brasil, após a permanência a bordo ou em

função de instrutoria do SNA, por um período mínimo de quatro anos ininterrupto, sem faltas disciplinares no período e com um desempenho de suas funções acima das expectativas, ou seja, avaliações acima de oito para Oficiais, numa escala de zero a dez, e acima de três para Praças, numa escala de zero a cinco;

- Contagem diferenciada do tempo de serviço a bordo do SN-BR ou em função de instrutoria do SNA, nos moldes de localidade especial, já existentes nas Forças Armadas;

- Contagem diferenciada de dias de mar em patrulhas superiores a 30 dias de mar sem interrupção, para efeito de direito em receber a Medalha Mérito Marinheiro, contanto que o militar não tenha faltas disciplinares no período;

- Concessão, dentro dos vencimentos do militar, de um percentual de adicional de compensação orgânica diferenciado para o submarinista embarcado no SN-BR, desde que sem faltas disciplinares no período embarcado e com um desempenho de suas funções acima das expectativas, ou seja, avaliações acima de oito para Oficiais, numa escala de zero a dez, e acima de três para Praças, numa escala de zero a cinco; e

- Oferecimento de cursos de carreira e de interesse para a MB e para os militares, durante os períodos de descanso entre patrulhas.

Apreciando que a GPC é uma metodologia de gestão estratégica de pessoal, com sucesso na área empresarial, e após a apresentação resumida anterior; a intenção deste trabalho é identificar as dificuldades e apontar sugestões para implantação de um novo sistema de gestão de pessoal na MB, porém sem encerrar o assunto.

Ressalta-se que a MB já possui em sua política de gestão de pessoal, com base no aproveitamento da “pessoa certa no lugar certo”, porém deve-se aperfeiçoá-la com apoio neste novo conceito de gestão.

Essas mudanças propostas devem ser consideradas para a formação dos militares que guarnecerão o SN-BR, devendo, smj, ser implementadas de forma “suave”, progressiva e

contínua, para atenuar a inexorável máxima de que as mudanças são “traumáticas” para qualquer organização e que contam com uma resistência natural das pessoas que as implantam; e, desta forma, permitir ao novo Sistema de Gestão de Pessoal se ajustar às modificações e evitar uma fricção desnecessária com o atual sistema.

Assim, conclui-se este trabalho, que permitirá pensar ações mitigatórias frente aos desafios a serem enfrentados pelos gerentes desse novo sistema estratégico de gestão de pessoas - GPC; e permitirá estudos mais aprofundados e detalhados em áreas de interesse da Marinha do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: Informação e documentação, citações em documentos e apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 15287: informação e documentação - projeto de pesquisa: Apresentação**. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Comando da Força de Submarinos. **NORSUB 10-10: Validade de cursos e estágios para submarinistas e requisitos para as principais funções exercidas por submarinistas**. Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria nº 288/MB, de 19 de novembro de 2004. Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM)**. Disponível em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 27 fev.2012.

BRASIL. Comissão Nacional de Energia Nuclear. **Norma da CNEN-NE-3.02: Serviços de radioproteção**. Disponível em: <<http://www.cnen.gov.br/seguranca/normas>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 julho 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/htm)>. Acesso em: 23 fev. 2012.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305: Normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha**. 4ª revisão. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Plano de Preparo do Pessoal para o Guarnecimento do Submarino com Propulsão Nuclear (PREPSUB/SN-BR (CON))**, de 10 de maio de 2011.

BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. **Ofício nº10-75, de 31 de agosto de 2010. Adota a Gestão por Competências na administração do pessoal da MB**.

\_\_\_\_\_. **Ofício nº10-39, de 25 de março de 2011. 34ª COPLAPE/2010**.

\_\_\_\_\_. **Ofício nº10-48, de 28 de abril de 2011. SITREP AD**.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de liderança da Marinha**. Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. **EMA-305: Doutrina Básica da Marinha**. 1º rev. Brasília, DF, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Ofício nº40-412(CON), de 19 de abril de 2011. Ata da 34ª Reunião do Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE – I/2011)** - Extraordinária.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. **Circular no. 01/12, de 11 de janeiro de 2012. Divulga as Orientações do Comandante da Marinha**. Disponível em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 27 fev.2012.

BRASIL, **Lei nº 11.279, de 09 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre o Ensino da Marinha, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 fev. 2006. Seção I, p. 1-2.**

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2008. Sitio. Disponível em: <<https://www1.defesa.gov.br>>. Acesso em: 12 mai.2012.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Plano de Parceria estratégica entre a República Federativa do Brasil e a República Francesa**, 23 dez. 2008. Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto (Org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Superdicionário da Língua Portuguesa**. 53. ed. São Paulo: Globo, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MOREIRA, Theila Courty. **Gestão do Conhecimento aplicada à MB: articulando conceitos de gestão do conhecimento, gestão de competências e educação corporativa no Sistema de Ensino Naval**. Monografia (Curso Superior - C-SUP) Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ZAFIRIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A

### **O SISTEMA DA PETROBRAS SA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, CHAMADO DE MODELO PETROBRAS DE GPC (MPGPC)**

A gestão de pessoas por competência assumiu um papel relevante na área empresarial brasileira na última década, após a inserção do país no cenário mundial.

Em segmentos específicos do setor público, como empresas de economia mista, destacam-se as empresas que possuem uma estratégia de pessoal definida, como exemplo a Petrobras S.A.

Em entrevista realizada, no dia 9 de julho de 2012, com o Gerente de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Petrobras Transporte S/A (Transpetro), Sr. Vinicius Camargos, e com a Coordenadora de Programas Estratégicos de Recursos Humanos da Petrobras Transporte S/A (Transpetro), Sra. Eleonora Taveira, sobre o programa estratégico de gestão de pessoas por competência, em implantação naquela empresa, podem-se ressaltar os seguintes aspectos:

a) A Petrobras está desenvolvendo um projeto de gestão de pessoas por competência customizado, chamado Modelo Petrobras de GPC – MPGPC.

b) O projeto se encontra em fase de implantação na Transpetro, uma subsidiária da Petrobras SA.

Na empresa existem dois projetos pilotos na área de RH: um na área de terminais e oleodutos, com foco nos processos de operação; e outro na área de transporte marítimo, com foco nas operações de bordo.

c) A principal dificuldade, na área gerencial, encontrada nesses projetos pilotos, até o momento, é o dimensionamento insuficiente da equipe de RH para implantação da metodologia de mapeamento de competências, o que torna o processo de implantação lento, não atendendo a expectativa das áreas de negócios da empresa.

d) Segundo ainda a empresa, persiste problema em capacitar a gerência de nível médio para facilitar a mudança de cultura organizacional nos subordinados, em função das mudanças na sistemática de avaliação de pessoal; e dificuldade em sensibilizar seu público interno dos benefícios dessa gestão estratégica de pessoas.

A Coordenadora de Projetos Estratégicos de RH da empresa, como o programa ainda está em fase de implantação, considerou que a gestão da mudança é um aspecto crítico de sucesso. Por isso, no período que antecede a etapa de diagnóstico de competências é prevista a disponibilização de treinamento online, tanto para gestores quanto para empregados.

e) As perspectivas futuras do projeto e prazos para implantação do MPGPC na Transpetro:

- Como uma das soluções adotadas, a área de Recursos Humanos está contratando uma empresa de consultoria externa terceirizada, que dará apoio ao mapeamento das competências, para acelerar o processo. Dessa forma, a Transpetro acredita que até o final de 2013 todas as competências dos principais processos da empresa tenham sido mapeadas, viabilizando a etapa de diagnóstico entre 2013 e 2014.

f) Transcreve-se os comentários da Coordenadora de Projetos Estratégicos de RH da empresa sobre a assessoria externa por firma terceirizada especializada:

“Como a Transpetro segue o modelo de competências do Sistema Petrobras, o maior desafio na parceria com consultoria externa terceirizada é a compatibilização de metodologias.

Em geral, essas empresas têm modelos próprios e a Petrobras tem o propósito de não alterar seu modelo conceitual e metodológico. Assim, o trabalho deve ser acompanhado de perto e a contratação dos serviços tem que ser baseada em premissas que garantam a conformidade do processo.”

Após a entrevista com os Gerentes do projeto piloto da GPC da Transpetro (MPGPC), pode-se considerar que:

- O projeto pouco evoluiu desde 2007, quando foi iniciado. Estão na fase de mapeamento das competências organizacionais e individuais;

- A Transpetro considera necessária a contratação de firma especializada para o mapeamento das competências para acelerar o processo. Porém, deve-se acompanhar essa contratação de serviço, de modo a garantir a conformidade do processo e não alterar seu modelo conceitual e metodológico; e

- Persiste a dificuldade em sensibilizar seu público interno dos benefícios dessa gestão estratégica de pessoas.

## ANEXO A

### **CRONOGRAMA DE ATIVIDADES E EVENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DA GPC NO COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS**

O projeto piloto da GPC, em curso no Comando da Força de Submarinos, permitirá a MB estabelecer um modelo inicial de gestão de pessoas, economizando recursos de pessoal, de material e tempo, mitigando as dificuldades e as incertezas de um novo sistema antes de efetivá-lo em toda a Marinha.

Esse projeto piloto da GPC já concluiu as seguintes etapas em 30 de março de 2012:

- a) Levantamento dos documentos norteadores do trabalho;
  - b) Levantamento de competências organizacionais, baseadas na Missão, Visão, Valores e Estratégia (MVVE) da MB;
  - c) Mapeamento das competências das funções e dos cargos no submarino, garantindo que todos os esforços estejam alinhados para o cumprimento da missão do submarino;
  - d) Mapeamento das competências individuais em consonância com as organizacionais e com as competências das funções e dos cargos no submarino.
- Deriva-se daí, a importância de se definir bem o que se espera da organização, pois só assim pode-se saber o que esperar de seu pessoal;
- e) Disseminação, no âmbito do ComForS, do conceito e a proposta da GPC, por meio de palestras e conversas com as tripulações envolvidas no projeto, a fim de sensibilizar a participação efetiva em todos os níveis;
  - f) Análise documental, nivelamento de conhecimentos e capacitação dos elementos organizacionais da GPC-ComForS sobre o assunto;
  - g) Aquisição de software específico para permitir coleta e análise de dados;

h) Elaboração e encaminhamento dos instrumentos de coleta de dados para apreciação pela DPMM - elemento organizacional em nível gerencial;

i) Coleta de dados e entrevistas para mapeamento das competências das funções da Divisão “S” (Divisão de Suprimentos) e análise dos dados coletados; e

j) Coleta de dados e entrevistas para mapeamento das competências das funções do Departamento de Máquinas (Divisão “M” - Máquinas - e Divisão “E” - Eletricidade).

A programação tentativa do projeto piloto a ser cumprida, a partir de 30 de março, pelo elemento organizacional em nível operacional é:

a) Análise dos dados coletados para mapeamento das competências das funções do Departamento de Máquinas. Prazo: abril de 2012;

b) Coleta de dados e entrevistas para mapeamento das competências das funções do Departamento de Operações (Divisão “O” - Eletrônica e Comunicações - e Divisão “T” - armamento) e análise dos dados coletados. Prazo: junho de 2012;

c) Coleta de dados e entrevistas para mapeamento das competências do cargo de Comandante e da função de Imediato e análise dos dados coletados. Prazo: agosto de 2012;

d) Apresentação das competências levantadas à tripulação dos submarinos, proposta de correções e validação interna pelos submarinos. Prazo: setembro de 2012;

e) Elaboração da matriz de competências. Prazo: janeiro de 2013; e

f) Encaminhamento da matriz de competências para validação pela DPMM. Prazo: fevereiro de 2013.

A partir desse ponto, então, os seguintes eventos serão realizados pelo elemento organizacional, em nível gerencial (DPMM): validação da matriz de competências e definição do cronograma de trabalho, para alcançar, dentre outras, a identificação de lacunas de desempenho e a avaliação de desempenho.