

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Mário Roberto de Souza Lima

GUERRA ELETRÔNICA NA MB À LUZ DO PAEMB: FORMAÇÃO DE
PESSOAL E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CAPTAÇÃO E FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA O
CENTRO DE GUERRA ELETRÔNICA DA MARINHA.

Rio de Janeiro

2011

CC (T) Mário Roberto de Souza Lima

GUERRA ELETRÔNICA NA MB À LUZ DO PAEMB: FORMAÇÃO DE
PESSOAL E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CAPTAÇÃO E FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA O
CENTRO DE GUERRA ELETRÔNICA DA MARINHA.

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

Orientador: CC(IM) Paulo C.Ladeira Júnior

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2011

RESUMO

Com o objetivo de descrever o modelo de Gestão por Competência, determinar o sistema atual de captação e capacitação de pessoal do Centro de Guerra Eletrônica da Marinha - que é uma Organização Militar de terra da Marinha do Brasil com múltiplas funções – e explicar se a utilização do referido modelo pode contribuir para ambos os processos de captação e capacitação do Centro. Aborda-se, primeiramente, a evolução dos modelos e ferramentas de gestão, em nível internacional e em âmbito nacional governamental, mostrando o ambiente histórico no qual se formaram os conceitos de gestão, verificando-se como a Marinha do Brasil vem adotando práticas que buscam a melhor gestão de recursos humanos para o cumprimento de suas atribuições. Em seguida, parte-se para a apreciação do modelo de Gestão por Competência propriamente dito, verificando sua origem, sua estrutura e quais as orientações recentes da Marinha sobre seu uso. Após apresentar o Centro de Guerra Eletrônica da Marinha e seu propósito, discorre-se sobre o processo de captação e capacitação de pessoal do Centro. Por fim, passa-se à verificação da viabilidade de implementação do modelo estudado em prol do mapeamento dos profissionais adequados para o Centro, observando-se sua aderência aos processos atuais de captação e de capacitação, para formação de um grupo que, como espera a Administração Naval, atenda com proficiência às necessidades dos usuários da Guerra Eletrônica na Marinha.

Palavras-chave: gestão, qualidade, competência, gestão de pessoas, gestão por competência, conhecimento, Guerra Eletrônica.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	04
2	MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	05
2.1	Âmbito internacional	06
2.2	Âmbito nacional	07
3	O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA (GPC)	10
3.1	Origem	10
3.2	Definição e composição	11
3.3	Orientações sobre a GPC na Marinha do Brasil	14
4	O CENTRO DE GUERRA ELETRÔNICA DA MARINHA (CGEM)	15
4.1	Missão e área de atuação do CGEM	16
4.2	Processo de captação de pessoal do CGEM	17
4.3	Processo de capacitação de pessoal do CGEM	18
5	VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA GPC NO CGEM	19
6	CONCLUSÃO.....	22
	REFERÊNCIAS.....	24
	ANEXOS	26

1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) é uma organização centenária com uma vasta gama de atividades¹ que contribuem para a consecução de sua destinação constitucional.

Avanço tecnológico, competitividade, globalização, escassez de recursos, transparência social e desenvolvimento sustentável são apenas alguns temas que exercem pressão sobre as relações e sobre os negócios das instituições no mundo atual, exigindo políticas que assegurem uma administração inovadora que, como assevera Farah Júnior, seja “capaz de mobilizar o conjunto de meios de produção (capacidade empresarial e tecnológica, capital, recursos humanos e naturais) de forma sinérgica, possibilitando às empresas crescer de forma estruturada para enfrentar os desafios futuros” (FARAH JÚNIOR, 1999, p. 33).

Como se pode colher em Pazzinato & Senise (1997, p. 89-175) e na Enciclopédia do Estudante (2008, p. 220), este complexo universo constitutivo do mundo do trabalho atual tem sua gênese na Revolução Industrial, quando houve uma mudança dos paradigmas fundamentais do processo produtivo, tais como especialização da mão de obra, alternância de turnos de trabalho, automação fabril e escalas de produção.

Após as duas Grandes Guerras, profundas alterações foram necessárias para reestruturar a economia dos envolvidos (*Ibidem*, p. 244-261). Neste contexto, voltados para o melhor aproveitamento e para a capacitação da mão de obra, diante da escassez de recursos e do aumento de competitividade, surgiram os modelos de gestão de processos que agregariam, pouco tempo depois, o fator qualidade aos produtos e serviços (OHNO, 1997, p. 15-20), o que é apresentado na próxima seção, enveredando-se por uma breve descrição da evolução histórica de modelos e ferramentas de gestão de processos e de gestão pessoas e de como a Marinha incorporou alguns destes modelos. Vê-se que a MB possui uma sólida trajetória de busca e manutenção da qualidade de seus serviços, procurando administrativamente, com base nos ensinamentos adquiridos, o constante aprimoramento no emprego de seus recursos humanos (BRASIL, 2011, p. IV). Um dos maiores desafios neste esforço é a preocupação com as práticas de gestão utilizadas.

Baseando-se em Carbone *et al* (2009, p. 13-18), vê-se que uma empresa nos dias atuais deve capacitar as pessoas, colocar os mais competentes nos lugares certos e preocupar-se com a passagem dos saberes. Depreende-se que as atividades de gerir pessoas e de gerir conhecimento em uma empresa são fatores inter-relacionados para o sucesso da mesma. Do

¹ Atividades que podem ser constatadas no sítio eletrônico oficial da instituição. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br>>. Acesso em: 21 abr. 2011.

uso dos conceitos e das práticas advindas destas gestões, resulta a exigência imperativa de profissionais que sejam competentes a exercerem atividades fundamentais para o alcance dos objetivos da instituição e para a continuidade de aplicação do conhecimento gerado. No âmbito militar, tal visão se coaduna ao que preceitua a Estratégia Nacional de Defesa (END)², ao estabelecer as diretrizes que norteiam o suporte estratégico a ser cumprido pelas Forças Armadas em prol da segurança e da manutenção da soberania nacional.

Tendo-se assim a definição da necessidade de adequação da alocação dos profissionais, faz-se necessário discriminar quais são os objetivos organizacionais que caracterizam cada função, para que se estabeleçam quais as competências exigidas para seu cargo correspondente, o que, após a captação/alocação de pessoas com tais perfis, facilitará a formação de equipes eficazes e sinérgicas. E é neste ínterim, como será visto na seção 3, que emerge um modelo que pode ser aplicado ao processo que catalisará a força de trabalho para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Eis a Gestão por Competência, um dos pilares desta monografia.

O Centro de Guerra Eletrônica da Marinha (CGEM) é uma organização militar, recentemente criada, que necessita possuir em seu efetivo profissionais com conhecimentos técnicos e administrativos variados, como será visto na seção 4, cujas capacitações requerem consideráveis investimentos de tempo e de dinheiro.

No decorrer do trabalho, serão consultadas algumas documentações que estabelecem a visão da Administração Naval sobre capacitação de pessoal e será comentada a sistemática vigente de captação e de capacitação do efetivo de pessoal do Centro.

Na última seção, verifica-se a viabilidade de uso da Gestão por Competência no CGEM, segundo pilar deste estudo, mostrando-se como ela contribui para os processos de captação e de capacitação do Centro.

2 MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO

Existem inúmeros modelos e ferramentas de gestão de processos e de pessoas. Antes de se estudar o modelo de Gestão por Competência, convém conhecer o panorama em que foram concebidos tais modelos e ferramentas no período pós-guerra e a respectiva influência no âmbito governamental brasileiro da gestão, com seus desdobramentos na

² Estratégia Nacional de Defesa (END). Disponível em: <http://www.esg.br/uploads/2011/02/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf>. BRASIL. END (2008). Acesso em 11 jun. 2011.

Administração Naval, voltados para definição de objetivos estratégicos e para gestão de pessoas.

2.1 Âmbito internacional

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), muitas nações tiveram que reestruturar suas economias devido às enormes perdas financeiras resultantes dos períodos beligerantes. Os Estados Unidos da América (EUA), que mostraram sua superioridade bélica no conflito, se sobressairiam como referência de eficiência produtiva nos anos subsequentes (PAZZINATO; SENISE, 1997, p. 281 e 289).

Dentre os países que se esforçaram para se reestruturar, destaca-se o Japão (LONGO, 1996, p. 8), profundamente atingido, não só em termos materiais (com perda de possessões e sob a eclosão de duas bombas atômicas), como em termos de orgulho (ancorado em sua tradição milenar de honra e dedicação). Os japoneses foram impulsionados inicialmente pelos EUA (que não queriam que aqueles ficassem sob influência dos soviéticos) e reconstruíram a economia de seu país, em meio ao período da Guerra Fria – época em que o mundo se dividia orbitando as duas grandes superpotências de então, EUA e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. Depois que os EUA retiraram a maior parte de suas tropas do território nipônico, o Japão iniciou, em 1957, “um amplo programa de expansão econômica” (PAZZINATO; SENISE, 1997, p. 302). O governo e o empresariado japoneses lançaram-se no esforço de reconstrução de suas fábricas, de revitalização de suas finanças, de revigoração de seus padrões, em meio ao caos e à escassez de recursos. Logo o fruto do seu trabalho tornar-se-ia referência em termos de produtos e processos de qualidade para o planeta.

O *Programa 5S* foi um dos modelos de comportamento corporativo usado com êxito no Japão nos anos 60. Baseado em cinco conceitos simples (*seiri* = descarte, *seiton* = arrumação, *seiso* = limpeza, *seiketsu* = saúde e *shitsuke* = disciplina), o programa previa o desenvolvimento de um planejamento sistêmico, pautado na limpeza e no ordenamento, que propiciou aumento da produtividade e da segurança, melhorando o ambiente das organizações e tornando-as mais competitivas (VANT, 1999, p. 334-335).

Outro modelo adotado e desenvolvido pelos japoneses no pós-guerra foi o *Just in Time*, voltado para administração logística da produção. A origem do processo aponta curiosamente para os EUA, tendo os japoneses copiado e melhorado o modelo utilizado pelos estadunidenses. A indústria automobilística dos EUA estava altamente evoluída, tendo os

estadunidenses desenvolvido sólidos conceitos de controle de qualidade, como se vê no relato de Ohno (1997, p. 25), no qual o autor fala do empenho do presidente da fábrica de veículos japonesa Toyota em alcançar os EUA. Após adotar o *Just in Time* no Sistema Toyota de Produção, o presidente conseguiu alavancar a produção automobilística em massa, graças a redução dos estoques e dos custos decorrentes, aliando esta prática com a automação dos processos.

Os japoneses ainda implementaram outras técnicas, como o *Kaizen* (melhorias gradativas que eliminam os supérfluos), que foi um sistema transformador de pessoas e organizações, dirigido para a “melhoria do desempenho global da organização” (MASIERO, 1996 *apud* VANT, 1999, p. 334).

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) foi um modelo que também surgiu na primeira metade do século XX. Incorporando as contribuições dos EUA, do Japão e de outros países, a GQT influenciaria todo o mundo empresarial na década de 80, deslocando a análise do produto ou serviço para a formação de um sistema de qualidade, abrangendo todos os aspectos do processo de produção ou de prestação de serviço (LONGO, 1996, p. 8).

Buscava-se gerar qualidade, entendida como a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos usuários dos processos, em todo o ciclo da produção, abrangendo todas as dimensões - *qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética*, envolvendo os diferentes atores do processo: fornecedores, distribuidores, clientes e parceiros. Assim, o novo paradigma enfatizava o processo e o cliente, focando-se uma melhoria contínua, incentivando tanto o trabalho em equipe quanto a gerência participativa (*Ibidem*, p. 9-12). Constatando-se a interdependência dos atores do processo, vê-se que, como nos assegura Júnior (1995, p. 185), não se pode pensar em GQT sem o compromisso de todos os envolvidos.

2.2 Âmbito nacional

No Brasil, o governo federal, diante do sucesso da aplicação dos modelos de qualidade no meio empresarial, lançou em 1990 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), disseminando o conceito de qualidade como estratégia gerencial e empresarial, com o objetivo de apoiar a modernização das empresas brasileiras que necessitavam se adequar tanto à abertura econômica quanto à concorrência estrangeira³.

³ Projeto Avança Brasil. Disponível em: <<http://www.abrasil.gov.br/nivel3/index.asp?id=182&cod=BUSCA>>. Acesso em 20 jul. 2011.

A década de 90 pode ser caracterizada como um período de abordagens novas na área da Administração, vicejando teorias que davam ênfase à competitividade, à aprendizagem organizacional, à complexidade e ao capital intelectual (BRASIL, 2011, p. 1-4).

No âmbito da MB, a adesão ao PBQP se deu com a estreita vinculação do Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Marinha (CAPETTI, 2000, p. 111-112). Após 1992, a MB adotou o modelo de GQT, objetivando a incorporação de qualidade em todos os processos organizacionais. Desde então, estabeleceu como focos: planejamento, organização, controle e liderança. Vieram a lume algumas publicações, tais como o *Manual da Gestão pela Qualidade Total* (1993), do Estado-Maior da Armada (EMA), o *Manual de Aperfeiçoamento dos Processos Navais*, o *Manual de Indicadores de Qualidade e Produtividade* e o *Manual do 5S*, elaborados pela Diretoria de Ensino da Marinha no mesmo ano (*Ibidem*, p. 115).

Em 1998, a MB adotou o conceito de Gestão Contemporânea, também referenciado como GECON, baseado em “métodos analíticos, em valores organizacionais, no desenvolvimento do ser humano e em técnicas de liderança” (BRASIL, 2011, p. 2-2). Tal modelo suscitou a edição do *Manual de Gestão Contemporânea*, publicado pelo EMA, na tentativa de atrelar o conceito nacional de qualidade às necessidades do serviço naval (CAPETTI, 2006, p. 97).

Em 2005, o governo federal lançou o GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização⁴. No dia 24 de maio de 2007, foi assinado o Ofício n° 176/2007, da Secretaria-Geral da Marinha, no qual o Secretário-Geral oficializou a adesão da Marinha do Brasil ao GESPÚBLICA⁵, lançando o Programa Netuno. O seu conteúdo foi concebido para o mapeamento dos objetivos estratégicos das organizações da Marinha, em função das missões de cada uma (que contribuem para o cumprimento da missão da Força), buscando-se a excelência na gestão. O Programa Netuno, consolidado no *Manual de Gestão Administrativa* (BRASIL, 2011, p. 4-1 a 4-3), que substituiu o *Manual de Gestão Contemporânea*, prevê como áreas cruciais: Capacitação Profissional, Avaliação de Gestão, Melhoria de Processos e Gerência de Projetos.

⁴ Aprovado pelo Decreto n° 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 20 jun. 2011.

⁵ Informação disponível em: <<http://www.simposionetuno.mar.mil.br/historico/13>>. Acesso em 20 jun. 2011.

A capacitação profissional, conduzida precipuamente pelo Sistema de Ensino Naval (SEN), configura-se na base do Programa Netuno, servindo de suporte para demais ações do programa.

Na esfera de defesa nacional, foi promulgada em 2008⁶ a Estratégia Nacional de Defesa (END), organizada em torno de três eixos: organização e orientação das Forças Armadas, para melhor desempenharem sua destinação constitucional e suas atribuições na paz e na guerra; reorganização da indústria nacional de material de defesa, para assegurar que o atendimento das necessidades de equipamento das Forças Armadas se apoie em tecnologias sob domínio nacional; e composição dos efetivos das Forças Armadas.

Confeccionado para adequação da MB à END, o Plano de Articulação e Equipamentos da Marinha do Brasil (PAEMB)⁷ individualiza os projetos da MB para o cumprimento de sua missão estratégica e estabelece as necessárias alterações na composição dos efetivos da MB para atender à demanda de pessoal para levar adiante tais projetos. Com prazo para execução até 2030, subdividido em ações de curto, médio e longo prazo, o plano prevê ações detalhadas de adequação de efetivo, obtenção, formação e seleção de militares; adequação de efetivo e obtenção de servidores civis; capacitação do pessoal, inclusive junto ao meio acadêmico, voltada para o domínio de conhecimentos de áreas de interesse da Defesa; e reflexos no orçamento de pessoal.

Constata-se nos textos da END e do PAEMB a preocupação com captação e capacitação de pessoal, do nível estratégico ao operacional. Com o aumento de equipamentos e efetivos prometidos, vê-se que as atividades/responsabilidades das Forças Armadas aumentarão ainda mais. E, por extensão, os níveis de competitividade por mais recursos, meios, investimentos etc.

Diante do exposto, faz-se premente que a Marinha se organize da melhor forma, em termos de pessoal, para se adequar e aproveitar as mudanças que virão, empregando seu atual efetivo da maneira mais eficiente possível e otimizando seus processos de captação/seleção de pessoal.

Em virtude da vasta gama de atividades realizadas pela MB, vislumbra-se a necessidade de se examinar mais acuradamente quais as competências inerentes às funções desempenhadas dentro das organizações para que se proceda à busca dos profissionais

⁶ Conforme o Decreto nº 6.073 de 18 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em 10 jun. 2011.

⁷ Plano de Articulação e Equipamentos da Marinha do Brasil (PAEMB). Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/paemb/paemb.html>>. BRASIL. PAEMB (2009). Acesso em 10 jun. 2011.

necessários (com as competências requeridas), seja dentro da própria MB ou no mercado de trabalho. Tal procedimento acarretará maior facilidade em adaptação, treinamento e motivação, criando equipes verdadeiramente comprometidas com o cumprimento das metas e dos objetivos traçados. Surge, pois, a demanda por um modelo que possa ser utilizado em complementação ao Programa Netuno na área de gestão de pessoas, que atenda a estes requisitos. O modelo de Gestão por Competência se apresenta como uma alternativa para suprir esta demanda.

3 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O modelo de Gestão por Competência destina-se ao levantamento das competências necessárias aos diversos cargos e funções de uma empresa e à melhoria do processo de captação e capacitação de pessoas, em face das competências levantadas (CARBONE *et al.*, 2009, p. 41-54). Para se entender amplamente o modelo, é necessário conhecer sua origem, compreender sua definição e visualizar sua composição. Tendo-se estas informações, pode-se passar às orientações vigentes na Marinha sobre o uso de tal modelo.

3.1 Origem

A necessidade de sobrevivência de uma empresa está intrinsecamente relacionada à sua capacidade de evolução. Em um ambiente cada vez mais competitivo como o atual, com clientes cada vez mais exigentes, as organizações têm que se adaptar e utilizar melhor o conhecimento e as competências de seu pessoal. No alvorecer do terceiro milênio, a gestão do conhecimento e a Gestão por Competência ganham notoriedade nas cátedras acadêmicas e nas mesas gerenciais. Atestam Carbone *et al.*:

(...) De forma ampla, as duas abordagens podem ser percebidas no contexto das novas leituras sobre o mundo contemporâneo, como a sociedade da informação (Kumar, 1997), o capitalismo flexível (Sennett, 2002) e a sociedade pós-industrial (De Mais, 1999). Nesse âmbito, segundo Drucker, a aplicação do conhecimento ao trabalho, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, seria a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista (CARBONE *et al.*, 2009, p. 13).

Os modelos de ambas as gestões – do conhecimento e da competência - foram plasmados no conceito de Administração Estratégica advindo do inter-relacionamento entre duas teorias: a escola estratégica de posicionamento, desenvolvida por M. E. Porter (a partir de 1989) sob o paradigma SCP (*Structure-Conduct-Performance*), voltada para análise do ambiente externo da organização; e a teoria baseada em recursos, pautada nos estudos de E.

Penrose (1959) e B. A. Wernerfelt (1984), com foco no ambiente interno, em especial processos e recursos (CARBONE *et al.*, 2009, p. 30-33).

A integração das duas teorias realizada por Prahalad e Hamel, na década de 90, deu origem à *Teoria da competição baseada em competências*, um conceito multidimensional em que se buscava coordenar as diversas habilidades de produção em consonância com a integração de diferentes correntes tecnológicas (*Ibidem*, p. 34).

A vantagem competitiva sustentável passa a advir de um novo paradigma, a capacidade superior de criar, reconhecer ou aumentar as competências, o que seria o cerne do modelo de Gestão por Competência. Nas palavras de Carbone *et al.*:

(...) o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica. No longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Em suma: a aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso organizacional (*Idem*).

3.2 Definição e composição

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

Faz-se necessário, antes de se prosseguir, compreender o significado de competência utilizado em tal modelo.

Etimologicamente o vocábulo competência pode ter diferentes acepções. No ramo da gestão administrativa, Carbone *et al.* (2009, p. 43) apresentam duas.

A primeira dá-se segundo uma corrente de estudiosos estadunidenses, para quem a competência pode ser entendida como um estoque de qualificações referentes a “conhecimentos, habilidades e atitudes”, que possibilita a pessoa exercer um trabalho.

A segunda, conforme outra corrente, de origem francesa, revela que a competência ganha conotações mais pragmáticas, referindo-se às realizações (produções) da pessoa em determinado contexto.

Corroborando a análise integradora do termo, pode-se entender competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (*Idem*).

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

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

Face ao exposto, com base na GPC existe um processo que se inicia na formulação da estratégia da organização, que inclui definição da missão, visão de futuro e os objetivos estratégicos, para posteriormente serem pontuados os indicadores de desempenho e as suas metas (*Ibidem*, p. 50-51).

Consultando o *Manual de Gestão Administrativa da Marinha* (2011, p. 2-6), vê-se que o indicador de desempenho constitui-se em uma forma de “quantificação, avaliação e controle dos resultados ou desempenho de uma ação planejada”. Tal instrumento auxilia o gerenciamento mais eficaz dos processos, desdobrando-se em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Neste íterim, convém ressaltar a diferença dos conceitos. Enquanto “qualidade” refere-se aos atributos de um produto ou serviço voltados para o atendimento das necessidades dos usuários, a “produtividade” relaciona as entradas (insumos) de um processo com o que este processo produz.

Voltando aos ensinamentos de Carbone *et al* (2009, p.50-52), no enfoque da GPC a primeira fase (formulação da estratégia organizacional) é condição fundamental para se processar o posterior mapeamento de competências (quais as necessárias e, posteriormente,

quais a empresa possui). Formulada a estratégia, devem decorrer: a definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos; a definição de indicadores de desempenho organizacional; e o diagnóstico das competências essenciais à organização.

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

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

Utilizando-se tais ferramentas, o mapeamento deverá ser realizado para cada cargo e para cada unidade organizacional, verificando-se quais as competências requeridas para a realização eficiente e eficaz do conjunto de tarefas inerentes ao cargo ou unidade. Este levantamento dará suporte à construção de uma matriz de competências, onde constarão as competências requeridas e o seu grau de exigência.

A matriz também servirá para comparação entre as competências requeridas e as evidenciadas. Para cada competência levantada, devem ser definidos os indicadores de desempenho correlatos (para que posteriormente possa ser aferida a eficiência da alocação do recurso humano competente) (*Ibidem*, p. 52-54).

Do mapeamento de competências necessárias, pode-se passar ao levantamento das competências existentes na organização. Assim como na fase anterior, existem várias técnicas que podem ser utilizadas, como avaliações de desempenho no trabalho, avaliações de potencial, certificações internas ou externas, questionários de auto-avaliação etc. (*Ibidem*, p.55-64). Cabe salientar que deverá ser gerada uma fonte fidedigna com estas informações - o que ensejará o uso ou a criação de um banco de dados de competências, que auxiliará o processo de identificação e alocação de talentos (*Ibidem*, p. 73). É importante observar

também que ao se colocar em evidência as competências de uma pessoa, tal ação contribuirá para o reconhecimento de seu talento e de sua dedicação em seu próprio desenvolvimento profissional, mostrando a ela e a outros que as potencialidades individuais serão aproveitadas (BRANDÃO (2), 2005, p. 22).

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

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

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

Na fase seguinte, como se pode observar no quadro do Anexo I (que sintetiza os passos descritos para condução da GPC), dar-se-ão o acompanhamento e a avaliação, em que se seguem e apuram os resultados alcançados.

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

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

3.3 Orientações sobre a GPC na Marinha do Brasil

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

Exemplo atual desta busca por alto desempenho pode ser visto na introdução da Orientação Setorial (ORISSET) da Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha - órgão militar naval de mais alto nível no gerenciamento de pessoal:

A obtenção, a formação e a capacitação de pessoal para o Programa Nuclear da Marinha (PNM) e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) deverão ser asseguradas para que superemos o desafio da construção e operação do nosso primeiro Submarino com Propulsão Nuclear (...) Nosso sistema de gestão de pessoas buscará a valorização da competência de nosso pessoal, a geração de um clima organizacional favorável à motivação e uma cultura de fidelização com a Instituição (...) (Extrato da introdução da ORISSET 2011 da DGPM)

As ações a empreender constantes na ORISSET citada constituem-se no detalhamento por setor das Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM). Estas, por sua vez, estabelecem as prioridades de curto prazo, em harmonia com o Planejamento Estratégico da Marinha, que norteia as ações de longo prazo da MB, em consonância às esferas superiores: Estratégia Militar de Defesa, Política Militar de Defesa, END e Política de Defesa Nacional (BRASIL, 2011, p. 3-1).

4. O CENTRO DE GUERRA ELETRÔNICA DA MARINHA (CGEM)

O Centro de Guerra Eletrônica da Marinha foi criado pela Portaria nº 372 do Comandante da Marinha, de 23 de outubro de 2009, tendo sido ativado como OM em 28 de julho de 2011, subordinado ao Comando de Operações Navais, tendo como propósito elevar a capacidade de Guerra Eletrônica da Marinha.

Para se compreender o conceito de Guerra Eletrônica (GE), pode-se recorrer ao que preceitua a Doutrina Básica da Marinha:

(...) O emprego militar da eletrônica diz respeito às ações que envolvem o uso de energia eletromagnética para determinar, explorar, impedir, reduzir ou prevenir o uso efetivo pelo inimigo do espectro eletromagnético e para assegurar o uso deste espectro pelas próprias forças. A guerra eletrônica engloba todo o espectro eletromagnético. (BRASIL, 2004, p. 4-19 a 4-20)

Partindo-se do conhecimento deste conceito de GE utilizado pela MB, para que se possa constatar a aplicabilidade da GPC no CGEM, faz-se oportuno conhecer primeiramente a área de atuação do CGEM – com a concomitante especificidade da área de trabalho em foco – e delinear os processos de captação e de capacitação de pessoal de que o Centro dispõe.

4.1 Missão e área de atuação do CGEM

A Portaria nº 39 do Comandante de Operações Navais, de 31 de maio de 2009, aprovou o Regulamento do CGEM, registrando como propósito do Centro “*contribuir para elevar a capacidade de GE na MB*”. Para consecução deste propósito são estabelecidas dezesseis tarefas no Regulamento (descritas no Anexo III), formando assim o conceito da missão do Centro.

Na leitura das tarefas atribuídas ao CGEM, constata-se um elevado grau de abrangência de assuntos, assim como se observa a necessidade de interação do Centro com vários setores da MB e com instituições extra-Marinha. Para lidar com esta variedade de assuntos e com tal gama de setores e instituições, o Centro necessita que seu quadro seja composto por profissionais que tenham habilidades, conhecimentos e atitudes também abrangentes e diversificados.

Tendo-se estes insumos (pessoas com as habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas), que qualificam as competências buscadas, serão evidenciados comportamentos e atingidos resultados que se esperam do desempenho do CGEM, o que agregará valor social tanto para os tripulantes quanto para a própria OM.

Alie-se ao exposto, o fato de que, na estrutura da MB, a responsabilidade de Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT)⁸ na área de GE cabe ao Centro. Nesta tarefa de orientação técnica, no tocante aos profissionais de GE para Marinha, o CGEM, no seu trabalho de análise de atividades e medidas de GE, deve se preocupar na melhor adequação e capacitação de pessoas em GE para toda MB, buscando capacitar a Força com melhores operadores dos equipamentos/meios, assim como forjar uma *expertise* que contribua significativamente com pesquisa, inovação e com o avanço dos estudos dos procedimentos operativos.

Com base em tais informações, pode-se constatar que o CGEM necessita de oficiais, praças e civis com formação multidisciplinar (sintagma nominal que caracteriza bem a área de Guerra Eletrônica, que congrega o conhecimento de áreas diversas além da Eletrônica, tais como Matemática, Informática, Telecomunicações etc). E também requer profissionais com capacitações técnicas e administrativas para dar suporte àquelas atividades.

⁸ As OMOT gerenciam necessidades de cursos não contemplados no SEN, tal como cursos de interesse para MB existentes no Exército, na Força Aérea, em instituições civis no Brasil e em instituições no exterior.

Para suprir o quadro de profissionais em consonância com o que a Administração Naval autoriza, conforme previsto na Tabela de Lotação (TL)⁹, de forma a “povoar” o organograma do Centro (Anexo II), há a necessidade de uma tripulação com perfil multifacetado, com indivíduos competentes em suas áreas e que consigam trabalhar bem em equipe – que apresentem competências técnicas e comportamentais esperadas.

Em face do desafio de cumprir sua missão a contento, o Centro deve envidar esforços para captar os profissionais que já existem na MB – que estejam exercendo função destoante de suas competências, o que acarretará economia de recursos que seriam gastos na contratação ou capacitação de pessoas.

Esta ação propiciará também, em uma abordagem mais abrangente e a médio prazo, economizar os [dispendiosos] recursos gastos com material, pois, uma vez tendo-se uma equipe mais competente a cumprir a missão, mais rápido elevar-se-á a capacidade de GE na MB e, expandindo-se o conhecimento nos cursos, doutrinas e adestramentos na Força Naval, haverá profissionais melhor habilitados a, dentre outras tarefas: especificar melhor as características de equipamentos a serem desenvolvidos ou comprados, adotar procedimentos operativos mais proficientes, avaliar resultados de exercícios e manobras com maior acurácia, ensejando melhoria contínua.

4.2 Processo de captação de pessoal do CGEM

Na MB, o Setor de Pessoal trabalha em estreito relacionamento com o Setor de Ensino, buscando sempre prover as organizações da Força com o pessoal mais adequado. Neste contexto, a título de exemplo, pode-se constatar como esta preocupação está contida nos propósitos de algumas organizações-chave:

a) o Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha (SSPM) tem o propósito de contribuir para a valorização e a capacitação dos recursos humanos na Marinha do Brasil, visando a preparação e aplicação do Poder Naval¹⁰; e

b) a Diretoria de Ensino da Marinha (DENS M) tem o propósito de superintender a capacitação proporcionada ao pessoal da Marinha do Brasil para o exercício, na paz e na guerra, de atividades de natureza técnico-profissional necessárias ao serviço naval¹¹.

⁹ A TL representa as necessidades quantitativa e qualitativa da Marinha, sendo o principal parâmetro considerado para o processo de planejamento de pessoal (BRASIL, 2010, p. 3.1).

¹⁰ Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/sspm/missao.htm>>. Acesso em 20 jul. 2011.

¹¹ Disponível em: <<http://www.densm.mar.mil.br/sitenovo/dens2.html>>. Acesso em 20 jul. 2011.

O processo de captação de pessoal para o CGEM engloba atualmente duas formas, ambas voltadas para o pessoal que integra o Serviço Ativo da Marinha.

A primeira consiste em solicitação de embarque de pessoal junto ao Comando de Operações Navais (ComOpNav), por ser o Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP) do Centro. As principais informações desta solicitação são os postos, graduações, quadros e especialidades requeridos. Também podem ser acrescentadas outras informações, como as experiências técnicas ou de carreira. Para atendimento da solicitação, basicamente o primeiro fator forte a ser contemplado é a verificação da TL, pois será observado se os pleitos se referem à tentativa de preenchimento de suas lacunas. Outros fatores, conforme preceituam as *Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha*, dizem respeito aos aspectos básicos para distribuição de pessoal, a saber: ênfase conjuntural estabelecida pelo Órgão de Direção Setorial (ODS); condição operativa da OM; cargos essenciais para o funcionamento da OM; habilitações ligadas às atividades-fim das OM; situações identificadas pelo ODS, para o cumprimento das tarefas básicas da Marinha; e situações identificadas pelo ODS, afetas aos aspectos psicossociais do pessoal (BRASIL, 2010, p. 4-4).

A outra forma de captação se dá através de proposta de cursos extra-Marinha, conforme as *Normas para o estabelecimento de programas de cursos, estágios e bolsas de estudo, para a participação de militares e civis, estrangeiros e brasileiros, no país e no exterior* (BRASIL (2), 2004, p. 1-1 a 1-7). Uma vez aprovada a proposta de curso, é aberto o voluntariado para vaga oferecida, sendo a informação divulgada em Boletim de Ordens e Notícias (BONO), no âmbito da MB. Na proposta constará o período de vinculação ao Centro, que deverá ser cumprido pelo militar ou servidor civil após a realização do curso (vinculação para a qual opina o EMA, no caso de curso no exterior, ou o ComOpNav, para cursos no Brasil). É importante salientar que, mesmo que o voluntário seja do próprio CGEM, pode-se dizer que está havendo um processo de captação de pessoa com a competência necessária (que será conseguida após a realização do curso). Constata-se, obviamente, que esta forma de captação também está relacionada a uma capacitação de pessoal, que envolve a sistemática de OMOT, a ser explanada na próxima subseção.

4.3 Processo de capacitação de pessoal do CGEM

Dentro do escopo de capacitação de pessoal, a MB estabeleceu algumas áreas-chave de conhecimento para o cumprimento de suas atribuições. E designou organizações de sua estrutura, com notória afinidade com estas áreas, para coordenarem esforços relacionados

a "levantamento de"/"interação com" cursos extra-MB, voluntariado/seleção de pessoal para cursar, coordenação administrativa/técnica dos cursandos e outras atividades relacionadas à capacitação na área de conhecimento. Estas organizações foram batizadas OMOT (Organizações Militares Orientadoras Técnicas), conforme preconizado nas *Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha* (BRASIL, 2010, p. 1-2).

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

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

Assim, o CGEM deve elaborar seu PLACAPE, no qual constarão suas necessidades, tanto na área de capacitação de GE (para o quê exerce a função de OMOT na MB), quanto dos cursos e estágios de outras áreas de conhecimento que não constam no SEN (provendo, como OMP, o envio destas necessidades para as OMOT correspondentes aos cursos/estágios de suas áreas de conhecimento), em uma tentativa sistemática de planejamento da própria capacitação, na qual constará o preenchimento de algumas lacunas de competência identificadas.

Em síntese, na esfera da capacitação do Centro, há a possibilidade de realização de cursos do SEN; execução de adestramentos a bordo ou em OM de terra; e efetuação de cursos sob a responsabilidade de coordenação técnica das OMOT.

Incluindo-se no esforço de capacitação, também deverão ser buscadas formas de custear ou de promover cursos ou eventos que não se enquadrem nas formas citadas.

5. VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DA GPC NO CGEM

Em um Centro que lida com uma área com inúmeras aplicações, envolta em aplicações estratégicas, técnicas e operativas, como se pode inferir ao se analisar as tarefas

citadas no Regulamento do CGEM, os profissionais têm de administrar situações complexas. Para tanto, necessitam demonstrar suas competências, sinteticamente expressas como as qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver problemas, constituindo-se no maior patrimônio pessoal do administrador, como atesta Chiavenato (2003, p. 4).

Diante do conhecimento da sistemática de captação e de capacitação de pessoal para o CGEM, e do entendimento da GPC, vê-se que a aplicação deste modelo é viável, pois seu uso melhorará ambos os processos, indicando as competências necessárias para cada cargo e setor, identificando os militares que possuem as competências desejadas e, ainda, provendo subsídios mais detalhados para o planejamento, o que sinaliza positivamente, em um contexto mais amplo, para sua aplicabilidade na MB. Neste intuito, apresentam-se as seguintes considerações:

1ª – Levantamento de competências:

Pautando-se no Regulamento Interno do Centro, o Diretor do CGEM, assessorado pelos oficiais com experiência gerencial administrativa e conhecimentos técnicos aprofundados em GE, debruça-se sobre a definição dos objetivos estratégicos, que consubstanciarão o Regimento Interno e o planejamento estratégico da OM (documentos que detalharão as tarefas dos departamentos, divisões e seções), de onde surgirão os subsídios para se moldarem os perfis de cada cargo.

Iniciando a 1ª fase da GPC (formulação da Estratégia Organizacional), contando com a orientação do Diretor do CGEM, já se pode proceder a realização da Etapa 1 (definir missão, visão de futuro e objetivos estratégicos).

Ao se levantarem as competências requeridas, haverá informações para construção da matriz de competências – que será utilizada também, posteriormente, para avaliação de desempenho por competências.

2ª – Influência na captação de pessoas:

Os subsídios da matriz servirão para delineamento/aprimoramento do perfil de pessoas que o CGEM necessita, possibilitando, no que tange à captação, as seguintes ações:

a) verificar a necessidade de remanejamento interno no Centro, realocando as pessoas conforme a melhor adequação de suas competências; e

b) no âmbito externo ao Centro, solicitar ao Comando de Operações Navais o embarque de pessoal com as competências necessárias.

Ainda em relação ao âmbito externo do CGEM, entende-se que a GPC será útil para se definir as competências que servirão de subsídios para análise do setor de pessoal refinar a estratégia de aquisição de pessoal proveniente da área externa.

3ª – Influência na capacitação de pessoas:

Os subsídios da matriz ensejarão o enriquecimento do Plano de Capacitação de Pessoal da OM, extrapolando a estrutura de PLACAPE preceituadas nas *Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha*. Neste plano, o Centro, atuando como OMP, gerará as tabelas a serem enviadas para as OMOT das áreas de conhecimento correspondentes aos cursos necessários. Também serão geradas as tabelas com os cursos/adestramentos necessários no próprio SEN (cursos expeditos, especiais etc) para a capacitação da tripulação. E também poderão surgir necessidades de cursos e treinamentos específicos não contemplados no SEN e não englobados na sistemática de OMOT.

4ª – Avaliação de desempenho:

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

Em todo o processo não se pode perder de vista alguns pontos críticos, como a escassez de pessoal e os altos custos de investimento em capacitação, bem como a rotatividade de pessoal devida a requisitos de carreira.

A GPC foca-se primordialmente, conforme exposto, nas competências requeridas. A avaliação de desempenho por competências, sendo calcada em indicadores de desempenho, é voltada para a análise dos resultados alcançados em função das competências evidenciadas em confronto com as requeridas (disponíveis na matriz de competências), constituindo-se em subsídio para a otimização da captação e da capacitação. Sinteticamente: se a competência evidenciada está aquém da competência requerida, há uma lacuna de competência que deverá ser sanada com captação ou capacitação; se houver excesso de competências constatadas, será necessária alteração do ocupante do cargo – realocação interna ou movimentação, haja vista a

provável perda de motivação e conseqüente comprometimento do desempenho. Deste modo, ao se avaliar a matriz de competências resultante do processo, haverá uma significativa melhoria do processo de seleção (interna ou externa ao CGEM), pois a mesma extrapolará a habitual indicação baseada apenas em posto/graduação/corpo/quadro/especialidade, uma vez que mais informações ajudarão a refinar o processo. Deve-se também não perder de vista a probabilidade de que sejam descobertos erros no levantamento das competências requeridas, para o que a citada avaliação também contribuirá como ferramenta de realimentação do sistema.

5ª – Atividades de OMOT:

É oportuno salientar que, como o CGEM é a OMOT da área de GE na MB, cabe ao Centro a definição das competências funcionais na área de GE, com a colaboração das OM usuárias desta área de conhecimento e, por extensão, cabe-lhe também a Gestão de Conhecimento, para continuidade do fluxo do conhecimento adquirido e distribuído pela MB.

Refletindo-se sobre os conceitos da Gestão do Conhecimento apresentados por Carbone *et al* (2009, p.79-82), pode-se entender tal gestão como o processo utilizado conscientemente por uma organização para, de forma sistemática e sistêmica, adquirir, analisar, estruturar e divulgar sua base de conhecimentos para atingir suas metas e objetivos.

Deste modo, a GPC e a Gestão do Conhecimento devem ser desenvolvidas sinergicamente, preocupando-se a administração do Centro, tanto com a criação do conhecimento quanto com a sua internalização pela instituição, para o que as metodologias devem estar apoiadas na cultura organizacional, cuja definição encontra-se no *Manual de Gestão Administrativa* (BRASIL, 2011, p. 2-8).

6. CONCLUSÃO

Os modelos e ferramentas de gestão de processos e de pessoas desenvolveram-se após a Segunda Guerra Mundial, voltados para superar a escassez de recursos em um mundo cada vez mais globalizado. A busca por qualidade, entendida como o atendimento às necessidades implícitas e explícitas dos usuários, foi incorporada ao processo de produção e à gerência de pessoas.

Atento aos novos conceitos de gestão pública, o Brasil lançou, em 2005, no âmbito federal, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, ao qual a Marinha aderiu em 2007, em busca da excelência na gestão. Criou-se, então, no âmbito da Força Naval, o Programa Netuno, com foco em capacitação

profissional, avaliação de gestão, melhoria de processos e gerência de projetos. A capacitação profissional foi considerada a base do programa.

Pautando-se em tais práticas e nos desafios que a END e o PAEMB prescrevem para que se cumpra sua missão estratégica, vê-se que a MB deve empregar seu efetivo de maneira mais eficiente e otimizar seus processos de captação e de seleção de pessoal.

Em complementação ao Programa Netuno na área de gestão de pessoas, a GPC atende a esta necessidade, estabelecendo condições de se mapearem as competências necessárias a cada cargo, as competências existentes e as resultantes lacunas.

Sendo o CGEM uma OM com necessidade de profissionais técnica e administrativamente aprimorados, cuja capacitação requer investimento considerável de tempo e dinheiro, vê-se que há condição favorável de aplicação da GPC para melhorar tanto seu processo de captação quanto de capacitação de pessoal, apresentando à Administração Naval subsídios que mostrem as competências necessárias que seus tripulantes devem possuir para levar a bom termo o cumprimento da missão do Centro.

No âmbito interno ao CGEM, a adoção da GPC facilitará a decisão da direção para que a [re]distribuição de pessoal seja realizada conforme as competências identificadas.

Quanto ao âmbito externo ao CGEM, há que se considerar duas situações:

- a) a interseção com o âmbito interno da MB, para o que o método aponta para busca de pessoal (que possua as competências levantadas) no efetivo da própria MB; e
- b) o âmbito externo à MB, para o que o método será útil para se definir as competências que servirão de subsídios para análise do setor de pessoal refinar a estratégia de aquisição de pessoal proveniente da área externa.

Destarte, no que tange a capacitação, depreende-se que a GPC poderá nortear as atividades de planejamento e acompanhamento de competências, refinando o processo de confecção do Plano de Capacitação de Pessoal do CGEM, onde constarão os cursos e adestramentos previstos no SEN, na sistemática de OMOT ou fora destes sistemas, o que sinaliza positivamente, em um contexto mais amplo, para a aplicabilidade na MB.

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

Por fim, sendo o CGEM a OMOT da área de GE na MB, depreende-se que, para que deverá haver o envolvimento sinérgico da Gestão do Conhecimento e da GPC.

REFERÊNCIAS

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

_____. (2). *O QUE É GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?* In: PIRES, Alexandre Kalil, et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. p. 22.

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

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

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-305**: Doutrina Básica da Marinha. Rev1. Brasília, DF, 2004.

_____. (2). Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-431**: Normas para o estabelecimento de programas de cursos, estágios e bolsas de estudo, para a participação de militares e civis, estrangeiros e brasileiros, no país e no exterior. Rev2. Brasília, DF, 2004.

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

CAPETTI, Ruy Barcellos. *Por um sistema de qualidade para Marinha*. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, abr./jun. 2006. p. 95-102.

_____. *Da GQT à GECON ou a implantação sistemática da Qualidade na Marinha do Brasil*. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, abr./jun. 2000. p. 111-112.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* / Idalberto Chiavenato - 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2 ed, 2004.

ENCICLOPÉDIA DO ESTUDANTE, História geral / traduzido por Maria Auxiliadora Guzzo – São Paulo: Moderna, 2008. Título original: *La enciclopedia del estudiante*, 2006, Ediciones Santillana S.A Argentina.

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

JÚNIOR, Paulo Machado Pereira. *Conceitos básicos da gestão pela qualidade total*. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, out./dez. 1995. p. 183-186.

LONGO, Rose Mary Juliano. *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília, jan. 1996. Seminário “Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência”, dias 9 e 10 de novembro de 1995, no Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC — SP. Disponível em <http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>. Acesso em 03 maio 2011.

OHNO, Taiichi, *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala* / Taiichi Ohno; trad Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997, *Productivity press*, 1988.

PAZZINATO, Alceu Luiz; SENISE, Maria Helena Valente. *História Moderna e Contemporânea*. 10 ed. São Paulo: Ática, 1997.

SILVA, Carlos Ernesto Santos da. *Implantação da gestão pela qualidade total nas organizações de apoio logístico*. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, jan./mar. 1997. p. 182–193.

VANT, Nadia. *Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração*. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999.

Anexo I

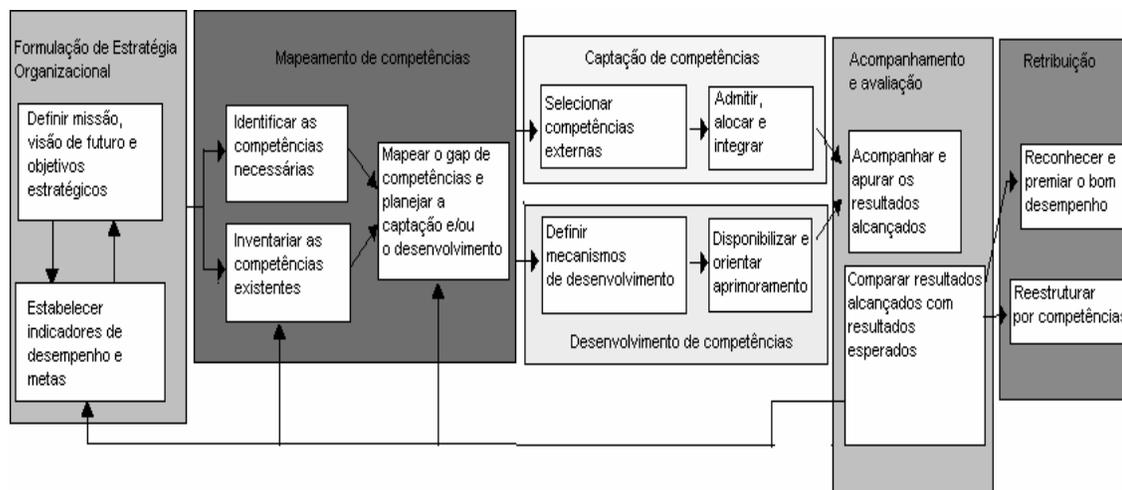
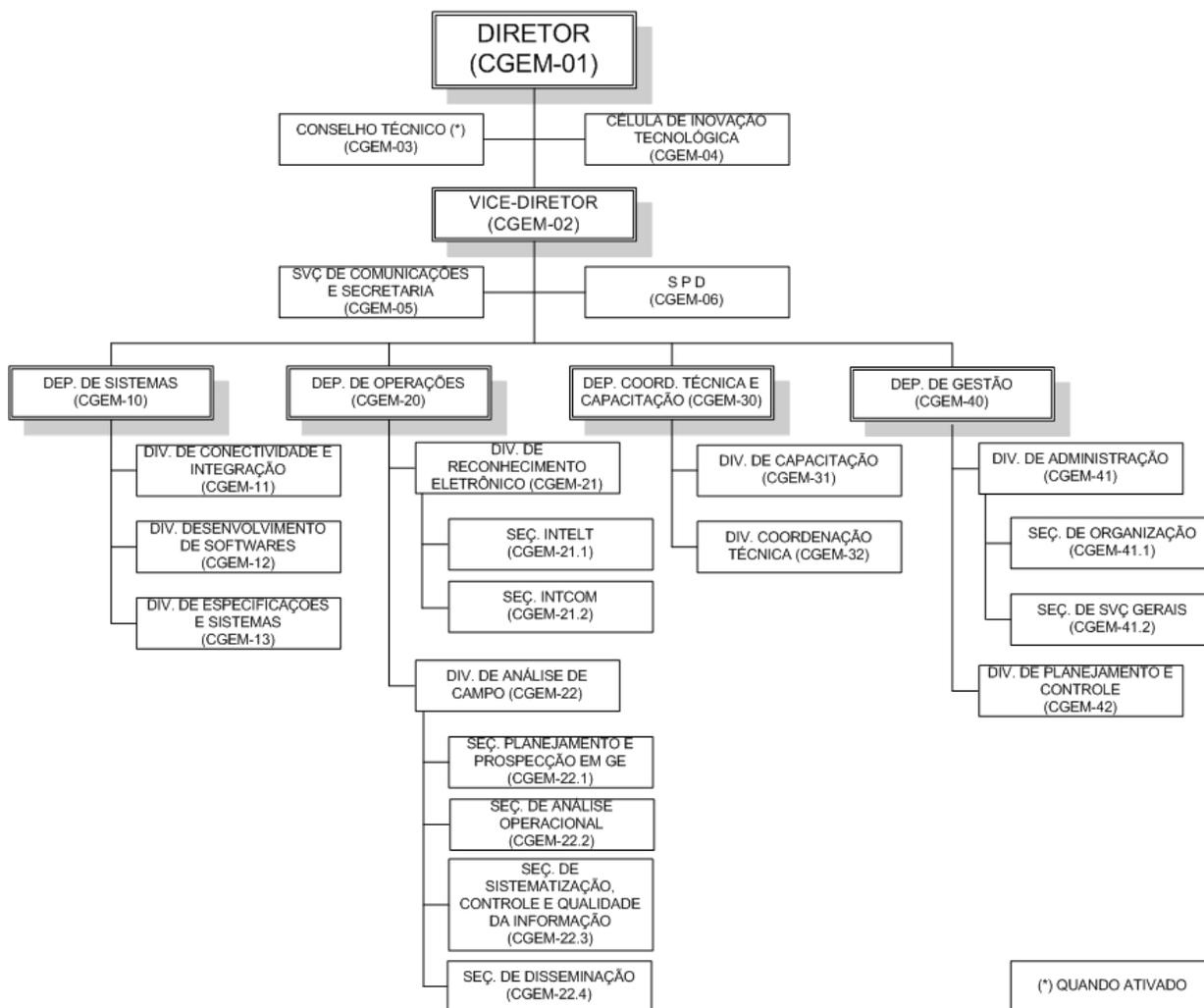


Figura 1 - Modelo de Gestão por Competência

Fonte: BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181

Anexo II

ORGANOGRAMA DO CGEM



Fonte: Regulamento do CGEM

Anexo III

TAREFAS DO CGEM

- I - realizar a coleta, análise e disseminação de dados de Inteligência Eletrônica (INTELT) e de Inteligência de Comunicações (INTCOM), em apoio aos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais;
- II - acompanhar e apoiar o adestramento e os exercícios de GE;
- III - acompanhar os cursos de GE e assessorar as OM de Ensino com relação à atualização de currículos e publicações;
- IV - manter atualizado o Manual de GE da Marinha;
- V - acompanhar as condições de eficiência dos equipamentos de GE, sugerindo medidas para aperfeiçoá-los;
- VI - elaborar e manter atualizados os Requisitos Táticos Operativos (RTO) de GE dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, observando os avanços tecnológicos existentes;
- VII - participar da elaboração dos Requisitos de Alto Nível de Sistemas dos meios previstos de realizar ações de GE;
- VIII - acompanhar e cooperar com as atividades de pesquisa, inovação, aquisição, operação, manutenção e desenvolvimento de projetos de GE, com ênfase para a nacionalização de sistemas, equipamentos e componentes;
- IX - acompanhar a Avaliação Operacional dos sistemas e equipamentos de GE;
- X - assessorar as Diretorias Especializadas, acompanhando processos de obtenção de sistemas e equipamentos de GE dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais;
- XI - disseminar a Doutrina de GE na MB;
- XII - coordenar a participação da MB em eventos afetos à GE, provendo a interoperabilidade entre Forças, intercâmbios com outras Marinhas e outros órgãos;
- XIII - planejar, executar e avaliar atividades de análise operacional de sistemas que utilizem o espectro eletromagnético, a fim de contribuir para a produção de conhecimento sobre táticas, procedimentos, doutrina, técnicas, modelos, métodos, equipamentos e sistemas de interesse da Marinha e do Poder Naval;
- XIV - realizar pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico no campo da GE nas atividades que forem atribuídas ao Centro;
- XV - manter atualizado o conhecimento técnico-profissional de seu pessoal, nos assuntos de sua esfera de responsabilidade nas áreas de interesse da Marinha; e
- XVI - administrar os recursos humanos, materiais e financeiros sob sua responsabilidade.

Fonte: Regulamento do CGEM