

**Texto n. 33**

**Textos para Discussão**  
**ISSN-2447-8210**

**A gestão por competência  
como catalisadora do  
processo de humanização da  
assistência**

**Andréa Guimarães Gurgel<sup>1</sup>**

**Guaracy Silva<sup>2</sup>**

**Hadassa Cristhina de Azevedo  
Soares dos Santos<sup>3</sup>**

**Grupo  
Educativo**

## A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO CATALISADORA DO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA

Andréa Guimarães Gurgel<sup>1</sup>

Guaracy Silva<sup>2</sup>

Hadassa Cristhina de Azevedo Soares dos Santos<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho analisa a importância da gestão de pessoas por competências como forma de otimizar o processo de humanização da assistência em saúde, elemento importante no alinhamento ao cenário mundial da Era do Conhecimento, com enfoque especial nas ações do Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica para que se conheça os desafios de implementar a gestão por competências numa instituição cujos pilares são a hierarquia e a disciplina e que podem contribuir para prestar o melhor atendimento em saúde, com o profissional mais qualificado, dentro do perfil organizacional, atendendo às expectativas do cliente/usuário, com aumento de produtividade e economia de recursos. A pesquisa teve como objetivo analisar ações dentro do Exército Brasileiro que demonstrem o pensamento gerencial focado na gestão por competências que podem ser usadas em prol da promoção da saúde. Este propósito foi alcançado mediante uma revisão bibliográfica, análise documental e um estudo de caso baseado no Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte (PMedGuBH). O estudo demonstrou que o Exército Brasileiro está desenvolvendo ações importantes no sentido de promover a alocação profissional dos militares de acordo com suas capacidades e conhecimentos, buscando profissionalização, protagonismo no mercado produtivo e melhoria de desempenho. Esse pensamento gerencial possibilitou o desenvolvimento de atividades no PMedGuBH que culminaram com aumento de produtividade, melhora do índice de satisfação do usuário e harmonização do clima organizacional.

---

<sup>1</sup>Graduada em medicina pela Universidade Gama Filho, Especialista em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Pós-Graduada do curso de Administração Hospitalar pela Universidade do Sul de Minas – UNIS. E-mail: andreaguimaraesgurgel@hotmail.com.

<sup>2</sup>Orientador: Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, Professor dos Programas de Graduação e Pós-Graduação da Universidade do Sul de Minas - UNIS. E-mail: [guaracy.silva@professor.unis.edu.br](mailto:guaracy.silva@professor.unis.edu.br). <sup>3</sup> Doutora em microbiologia e Professora do UNIS. E-mail: [hadassa.santos@unis.edu.br](mailto:hadassa.santos@unis.edu.br)

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Humanização. Exército Brasileiro.

**COMPETENCY MANAGEMENT AS A CATALYST FOR THE HUMANIZATION  
PROCESS**

**ABSTRACT**

This paper analyzes the importance of people management by competencies as a way to optimize the humanization process of health care, an important link in the alignment with the world scenario of the knowledge age, with special focus on the actions of Brazilian Army. This approach is justified in order to know the challenges of implementing competency management in an institution whose pillars are hierarchy and discipline and which can contribute to provide the best health care, with the most qualified professional, within the organizational profile, meeting customer/user expectations, increasing productivity and saving resources. The aim of this research was to analyze actions within the Brazilian Army that demonstrate managerial thinking focused on the management of competencies that can be used to promote health. This purpose was achieved through a bibliographic review, documental analysis and a case study based on the Belo Horizonte Garrison Medical Center (PMedGuBH). The study showed that the Brazilian Army is developing important actions in order to promote the professional allocation of the military according to their capacities and knowledge, seeking professionalization, protagonism in the productive market and Performance improvement. This managerial thought enabled the development of activities in the PMedGuBH that culminated with increased productivity, improved the index of user satisfaction and harmonization of the organizational climate.

**Keywords:** Competency Management. Humanization. Brazilian Army.

## **1 INTRODUÇÃO**

A era atual também conhecida como a Era do Conhecimento, exige profissionalização, empreendedorismo, capacidade de adaptação às inovações tecnológicas e de satisfazer o cliente/usuário. Instituições/empresas têm desenvolvido processos de gestão de pessoas, que estão especialmente

relacionadas à gestão por competências, associada à demanda na área de saúde da prestação de atendimento integral humanizado, focado na promoção da saúde e na integração com o indivíduo, buscando estar atualizadas e competitivas nesse cenário mundial.

O Exército Brasileiro (EB), já de longa data, tem voltado suas preocupações para o que é chamado de “Dimensão Humana da Força”, sinalizando o reconhecimento da importância do capital intelectual dentro da organização e da necessidade de atender às demandas de usuários internos e externos cada vez mais exigentes.

O Sistema de Saúde do Exército conta com uma grande capilaridade em todo território nacional, são: 01 (um) hospital Central, 05 (cinco) organizações militares especiais, 06 (seis) hospitais militares de área, 07 (sete) hospitais gerais, 10 (dez) hospitais de guarnição (classificados de I a IV conforme grau de complexidade), 04 (quatro) policlínicas, 29 (vinte e nove) postos médicos de guarnição (classificados de I a IV conforme grau de complexidade), além das formações sanitárias dos quartéis. Possui também, uma vasta rede de credenciados no meio civil com o objetivo de suprir as necessidades de saúde que não possam ser realizadas dentro da Força.

Este artigo abordará os desafios de implementar a gestão por competências numa instituição cujos pilares são a hierarquia e a disciplina militares, analisando as ações desenvolvidas dentro da Força visando atender às mudanças exigidas na busca por prestar o melhor atendimento em saúde, com o profissional mais qualificado, dentro do perfil organizacional e atendendo às expectativas do cliente/usuário.

A presente pesquisa se propõe a analisar o problema apresentado no tema: Como implementar a quebra de paradigmas com a proposta de mudança do modelo assistencial e a gestão por competências dentro de uma Organização Militar de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro?

É comprovada a economicidade da prevenção sobre o tratamento de doenças, da maior efetividade de prover ações que primem pela adoção de comportamentos de vida mais saudáveis, diminuindo as necessidades de hospitalização, e de que as habilidades profissionais impactam no desenvolvimento das ações assistenciais.

Tal abordagem se faz necessária para que possam ser levantadas informações pertinentes sobre possíveis adequações de indivíduos, funções e

algumas competências setoriais, dentro da esfera hierárquica militar, e de como as ações de promoção à saúde podem possibilitar a economia de recursos com aumento da produtividade e aumento no índice de satisfação dos clientes.

Esta é uma oportunidade para observar de forma mais ampla o que está sendo realizado na Instituição, além de analisar os pontos críticos que levam ao sucesso e as oportunidades de melhoria.

O objetivo da pesquisa é analisar ações dentro do Exército Brasileiro que demonstrem o pensamento gerencial focado na gestão por competências, que podem ser usadas em prol da promoção da saúde.

O propósito deste estudo foi alcançado mediante uma revisão bibliográfica, análise documental e um estudo de caso, baseado no modelo desenvolvido no Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte (PMedGuBH), com enfoque exploratório e com a finalidade de ser uma pesquisa aplicada que poderá ser utilizada em outras Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

O mundo globalizado traz consigo a necessidade de adaptação às mudanças constantes que demandam, das empresas e instituições, processos de inovação de conhecimentos para atingir ou manter a excelência na gestão. A gestão de pessoas tem sido vista como de extrema importância neste contexto, haja vista, que o capital intelectual das empresas passou a ser considerado o bem mais precioso. Para tanto, esse capital intelectual deixa de ser visto como um recurso da empresa e passa a ser decisivo nos rumos e decisões a serem tomadas e nas metas a serem alcançadas. O desafio passa a ser captar, reter e motivar este universo, bem como atender às exigências do cliente cada vez mais ciente de seus direitos e com elevado senso crítico quanto à qualidade do serviço prestado ou do produto produzido (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

A gestão de pessoas por competências pretende colocar “o homem certo no lugar certo”, em outras palavras, tem por escopo principal identificar as habilidades necessárias para adequação aos cargos e funções que necessitam ser preenchidos. Não é uma tarefa simples, muitas vezes haverá necessidade de reorganização dentro da empresa, realocando profissionais, tornando os objetivos fundamentais da

instituição em objetivos individuais do seu capital humano (VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2010).

São muitas as definições de competências estabelecidas por vários autores: Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188); Competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa que atua. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2004); e, Ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela, ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001).

A gestão baseada em competências segundo Fogari e Teixeira (2012), altera os processos habituais de valorização profissional por permitir que atributos e conhecimentos pessoais possam ser utilizados em prol do desenvolvimento e da transformação da empresa. O entendimento da estratégia organizacional e a colocação dos indivíduos nas funções de acordo com seu perfil de conhecimento permitem a participação dos funcionários como coparticipes do processo produtivo.

Os processos que envolvem a gestão por competências perpassam mapeamento, seleção, recrutamento, treinamento, mensuração, avaliação e compensação meritória.

O alinhamento da estratégia organizacional e do desenvolvimento dos seus funcionários aperfeiçoa a competitividade, permite o alcance de metas e bons resultados nos negócios (LANA; FERREIRA, 2007).

De acordo com Zarifian (2001) o conceito de competência circula entre tomada de iniciativa, de assumir responsabilidades diante dos desafios encontrados no campo profissional, e da vontade de vencer esses desafios desenvolvendo novas competências.

Zarifian (2001) propõe ainda que as competências não são estáticas, pois mudam durante a dinâmica de desempenho dos indivíduos e contribuem para motivar e integrar esses indivíduos no seu ambiente de trabalho.

## **2.1 Projeto gestão por competências no Exército Brasileiro**

Diante do fenômeno da Globalização, que torna o mercado produtivo mais célere, as mudanças surgem e as empresas precisam acompanhar esse compasso sob o risco de tornarem-se ultrapassadas e perderem sua competitividade (LANA; FERREIRA, 2007).

O Exército Brasileiro é uma Instituição que também percebe a necessidade de promover inovações para atender o cenário mundial. A partir dessa necessidade iniciou-se um diagnóstico dentro da Força que levou a um processo de transformação do Exército buscando introduzi-lo na Era do Conhecimento. A Portaria nº 075-EME, de 10 de junho de 2010, “Aprova a Diretriz de Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro”. Para tanto, foi elaborado um conjunto de ações estratégicas que culminaram no PROFORÇA, uma nova concepção do Exército, sendo lançada com períodos de cumprimentos de metas nos anos de 2015, 2022 e 2031. A sistematização completa do Projeto encontra-se definida no site do Exército Brasileiro e no Portal de Transformação do Exército, contando inclusive com manuais e portfólios de divulgação. Na fase atual o foco é o fortalecimento da Dimensão Humana da Força, demonstrando o reconhecimento do Exército Brasileiro de que o capital intelectual é o seu bem mais valioso. Considerando que, para utilizar a força motriz dos seus integrantes de forma mais adequada há de se executar ações de gestão voltadas à área de pessoal (BRASIL, 2010).

A Portaria nº 118- EME, de 6 de agosto de 2012, que “Aprova a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro”, definindo competência como: “capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências (chave), para decidir e atuar em situações diversas”(BRASIL, 2012).

Ainda de acordo com a mesma Portaria, a proposta da Gestão por Competências baseia-se em listar as competências organizacionais críticas para o sucesso da organização, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto a seu quadro de integrantes, gerando:

- 1) melhora do desempenho das pessoas;
- 2) identificação das necessidades de capacitação;
- 3) alinhamento dos objetivos e metas da organização e das equipes;
- 4) redução da subjetividade na seleção e avaliação de pessoas;
- 5) análise do desenvolvimento de pessoal;

- 6) enriquecimento do perfil dos militares, potencializando seus resultados;
- 7) melhora do relacionamento entre gestores e liderados;
- 8) manutenção da motivação e compromisso; e
- 9) extração do máximo de produtividade de cada indivíduo (BRASIL,2012, p.2).

Inserido no contexto atual do processo de transformação do EB está o “Programa Força da Nossa Força”, de responsabilidade de um Órgão de Direção Setorial, que é o Departamento Geral do Pessoal (DGP). O Programa é regulado pela Portaria Nº 129-EME, de 30 de Julho de 2018 que “Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Força da Nossa Força” e cita, dentre os benefícios pretendidos: a valorização da força de trabalho, a modernização e sustentabilidade do Sistema de Saúde; a melhoria da qualidade de vida da família militar; a modernização da Gestão de Pessoal; e a contribuição para o aumento da operacionalidade da Força (BRASIL, 2018).

O Exército executará o seu processo de **transformação com ênfase na Dimensão Humana**, entendida como o conjunto de todos os fatores geridos pela Instituição que influenciam o **profissional militar e o servidor civil**. Para **transformar uma Força**, que se encontra em permanente aprendizado e crescimento, que a desejada transformação será o resultado de um conjunto de inovações que, **partindo da Dimensão Humana** – A força da nossa Força – aperfeiçoará e introduzirá **novas competências e capacidades em todos os setores**, desafiando a criatividade de seus quadros e provocando uma nova concepção **de organização, de articulação, de preparo e de emprego** (BRASIL, 2018, p.41, grifos do autor).

A Portaria nº 255-DGP, de 23 de outubro de 2017 que “Aprova a Diretriz para Implantação do Projeto Gestão por Competências”, integra o Subprograma Modernização da Gestão do Sistema de Pessoal (MOGESP). O Subprograma MOGESP integra o Programa “Força da Nossa Força” do DGP (BRASIL, 2017).

O Projeto Gestão por Competências tem previsão de implantação em 2020, contudo várias atividades ocorreram em 2018 e estão ocorrendo em 2019. A Gestão por Competências no Exército Brasileiro buscará o alinhamento de competências necessárias ao profissional militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército. Congregar competências individuais e profissionais, com conhecimentos e experiências adquiridas ao longo da carreira possibilitará o desenvolvimento de

integrantes altamente capacitados ao preenchimento dos cargos e funções necessárias às execuções das atividades militares (BRASIL, 2017).

O Projeto estabelece os seguintes objetivos:

1. Buscar o alinhamento das competências necessárias ao Profissional Militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, com base no Planejamento Estratégico do Exército.
2. Estudar, avaliar, estruturar e alinhar os procedimentos do Banco de Competências que já existe no DGP.
3. Aperfeiçoar o Sistema de Avaliação do Desempenho Profissional com base nas competências do pessoal.
4. Em integração com os outros Órgãos, identificar e incentivar o militar a desenvolver competências que permitirão à Força direcioná-lo a Áreas Funcionais de interesse da Instituição e do próprio militar.
5. Estruturar o Banco de Talentos no DGP.
6. Prosseguir na estruturação do Banco de Competências no DGP.
7. Estabelecer processos que permitam a movimentação e a ocupação de cargos regidos pela necessidade de aproveitamento das competências e dos talentos profissionais do militar.
8. Aperfeiçoar o Sistema de Capacitação na Gestão de Pessoal do Exército Brasileiro.
9. Analisar e otimizar os processos de pessoal (BRASIL, 2017, p. 116).

As ações esperadas do projeto contemplam: modernizar a gestão de pessoal do EB, modernizar e atualizar o sistema de avaliação do desempenho profissional, continuar a implantação do Banco de Talentos e movimentações de pessoal e ocupação de cargos por competências.

O Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) é uma ferramenta importante na avaliação profissional dos militares, na identificação de talentos e no estabelecimento de um Banco de Talentos que serão direcionados segundo as necessidades da Força. A Portaria nº 174- DGP, de 17 de agosto de 2017, “Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Desempenho do Pessoal Militar-2ª Edição, 2017” e demonstra que a avaliação do desempenho é uma ação de grande importância e que baliza indicadores de qualidade na gestão de recursos humanos, contudo, não é um processo isento de falhas visto que está pautado em certo grau de subjetividade. A eficácia da avaliação depende de uma adequada concepção do sistema segundo os interesses institucionais e no comprometimento e senso de justiça dos avaliadores (BRASIL, 2017).

O SGD conta com avaliações verticais (dos chefes), laterais (entre os pares), de competências básicas e específicas para o cargo e função desempenhados, e, por fim, do desempenho global do militar. O Sistema permite melhorar o desempenho profissional e subsidiar os processos seletivos e de promoções.

Estabelece também um sistema de valorização do mérito que quantifica as realizações e conquistas ao longo da carreira e que serve como fator de atração, retenção e motivação do pessoal (BRASIL, 2017).

A Portaria nº 242-EME, de 14 de outubro de 2015, “Aprova a Diretriz de Adoção da Sistemática de Aproveitamento de Qualificações Funcionais Específicas no Exército Brasileiro”. As Qualificações Funcionais Específicas (QFE) são opções diferentes das linhas de ensino e formação militar e identificam as áreas funcionais de interesse do Exército, nas quais o militar poderá ser inserido e prosseguir na carreira (BRASIL, 2015, p.24).

Esta sistemática corrobora para a chamada carreira em “Y”, onde o militar pode seguir a linha de carreira convencional da formação aos vários níveis de aperfeiçoamento, ou seguir a linha da QFE, passando por processos seletivos em áreas que sejam de interesse da Força e que servirão para o desempenho de funções específicas reguladas pelo Escalão Superior.

A Portaria nº 242-EME, de 14 de outubro de 2015, tem como objetivos:

- a. Implantar a Sistemática de Aproveitamento de QFE no EB, contribuindo para melhorar a gestão do pessoal.
- b. Instituir instrumentos que melhor contribuam para a motivação e a retenção de pessoal especializado em áreas de interesse do Exército.
- c. Dotar a Instituição de profissionais altamente capacitados em áreas do conhecimento reconhecidamente críticas.
- d. Empregar militares com capacitação específica em áreas críticas de interesse da Instituição contribuindo para que se tenha um Exército mais eficiente, eficaz e efetivo.
- e. Criar oportunidades de desenvolvimento de talentos mediante capacitação direcionada e ocupação de cargos específicos.
- f. Fomentar maior dedicação às vocações individuais que surgem no decorrer da carreira militar.
- g. Disponibilizar novos parâmetros para os planos de carreira relativos às QFE que se inserem no contexto do processo de transformação do EB (BRASIL, 2015, p. 24).

Este planejamento vai ao encontro da gestão por competências, na medida em que pretende alocar profissionais altamente capacitados em áreas críticas, cujas habilidades, atitudes e experiências poderão agregar valor em conhecimento que poderá ser aproveitado e propagado na instituição.

## **2.2 Processo de humanização da assistência**

O diferencial proposto pelas unidades de saúde é prestar um atendimento de primeira qualidade, no mais curto prazo, atualizado com as boas práticas do

mercado e de forma humanizada, como pontua Miranda, Santana e Chagas (2014). Bem mencionado por Goulart e Chiari (2010) são as dificuldades para implementar a humanização do serviço prestado, focado na promoção da saúde, na integralidade do atendimento e na interação com o cliente e seus familiares, se deve, em certa medida, a um cenário de grandes avanços tecnológicos e de intensa subespecialização profissional, que tornam o atendimento cada vez mais impessoal e mais burocratizado.

### **2.2.1 Modelos assistenciais: Foco curativo X Foco preventivo**

Abordar modelos assistenciais significa descrever a forma em que são organizadas as ações de atenção à saúde, prestadas por um profissional ou instituição. Os modelos mais conhecidos são: o modelo Flexneriano, hospitalocêntrico ou científico e o modelo preventivo, humanizado e focado na integralidade da assistência, conforme Silva Junior e Alves (2007).

Muito se tem discutido sobre a necessidade de humanização da assistência como uma demanda atual e crescente no cenário mundial. Os grandes avanços tecnológicos, profissionais com especializações cada vez mais particularizadas e uma indústria farmacêutica com medicações que se superam diariamente têm tornado a assistência à saúde cada vez mais cara e impessoal (ANDRÉ; CIAMPONE; SANTELLE, 2013; FERTONANI et al. 2015; FRANCO; CUBAS; FRANCO, 2014; MAKUCH; ZAGONEL, 2017; NETTO; SILVA; RUA, 2016; PEREIRA, 2013; e, SILVA JUNIOR; ALVES, 2007).

Um número significativo de artigos tende a contrapor os modelos assistenciais curativos e preventivos, no entanto, os avanços técnicos científicos devem ser vistos como aliados no combate a doença, sendo necessária uma complementação e hierarquização no atendimento prestado, inicialmente focado em qualidade de vida, acolhimento, acompanhamento integral e rastreio preventivo, porém quando o equilíbrio do processo saúde-doença for rompido, que seja centralizado no restabelecimento da primeira (ESPERIDIÃO; MUNARI, 2005; FARAH, 2003; GOULART; CHIARI, 2010; MIRANDA; SANTANA; CHAGAS, 2014; NETTO; SILVA; RUA, 2016; e, PEREIRA, 2013).

Netto, Silva e Rua (2016) fazem a seguinte observação:

O movimento da promoção da saúde propõe-se a superar os vazios do modelo biomédico, articulando-se toda a sociedade em prol da melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e do coletivo. Entretanto, constitui desafio superar o modelo tradicional e hegemônico na construção de outro paradigma sanitário que considere os acontecimentos cotidianos dos indivíduos e das coletividades nos modos de vida e na determinação do processo saúde-doença (NETTO; SILVA; RUA, 2016, p. 2).

Silva Junior e Alves (2007) definem que é importante uma adequada organização das redes assistenciais de tal forma que a complexidade do atendimento vá aumentando numa cadeia semelhante a uma pirâmide, onde a base larga é a porta de entrada do cliente e o topo, o hospital.

Romper o modelo assistencial focado na doença é um desafio que se pretende conquistar ao longo do desenvolvimento dos protocolos dos serviços de saúde, mas a solução para tal problema precisa ser iniciada na base da formação dos profissionais de saúde.

Segundo Farah (2003), o processo de ensino e aprendizagem dos profissionais de saúde precisa ser adequado a modelos cujo foco de atenção seja preventivo, baseado em ações de promoção da saúde e desospitalização, diferente do modelo mais difundido com foco na doença e no atendimento hospitalar, que não atendem mais às necessidades dos serviços de saúde pública.

Prestar atendimento integral pressupõe compreender as dimensões do indivíduo, sejam elas, biológicas, psicológicas e sociais. Os serviços e equipes de saúde devem prover uma articulação que permita ações de promoção à saúde, prevenção de doenças, cura e controle de agravos e reabilitação de doentes (SILVA JUNIOR; ALVES, 2007).

Humanizar a saúde também significa uma mudança positiva na mentalidade dos indivíduos, criando novos profissionais mais capacitados que melhoram o sistema de saúde (MIRANDA; SANTANA; CHAGAS, 2014, p.2).

Em tempos de mudança dos modelos de atenção à saúde é imprescindível a conscientização dos profissionais dessa área sobre a necessidade do desenvolvimento de habilidades, senso crítico, conhecimentos técnicos e da capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares como parte da integralidade da assistência.

O desenvolvimento das competências para a promoção da saúde se aprende fazendo, continuamente e cotidianamente, alicerçado na inserção dos estudantes nos serviços de saúde, o que favorece a aprendizagem por aproximações com a

população e o desenvolvimento da autonomia e visão crítica (NETTO; SILVA; RUA, 2016, p.6).

A meta a ser atingida é conseguir alcançar a satisfação do cliente/usuário, garantindo seu direito à saúde e ao tratamento de doenças enquanto indivíduo biopsicossocial, dentro dos melhores padrões de qualidade e com economia de recursos.

### **2.2.2 Programa de atendimento básico em saúde (ABAS) do Exército Brasileiro**

O Projeto ABAS (atualmente já se tornou um programa) foi iniciado em 2017, na guarnição de Brasília, sendo implantado pelo DGP, com o objetivo de se criar um modelo padrão assistencial em saúde com foco na Excelência e no atendimento humanizado, que deverá, ao longo de algum tempo, estar implantado em todas as Organizações Militares de Saúde da Força terrestre. A Portaria nº 087-DGP, de 3 de Maio de 2017, que “Aprova a Diretriz para iniciação do Projeto de Implantação do Modelo de Organização Militar de Saúde na Guarnição de Brasília”, é o marco regulatório do programa. O Programa prima por prestar o atendimento primário, instituir ações de promoção à saúde e promover a humanização do atendimento (BRASIL, 2017).

A diretriz de iniciação do projeto estabelecia os seguintes objetivos:

- a. Promover a atenção centrada no paciente buscando a aceitação e o alto grau de satisfação do paciente e eficiência na gestão.
- b. Promover a humanização do atendimento (gestão de vidas).
- c. Conhecer a demanda por serviços de saúde na guarnição de Brasília.
- d. Estabelecer metas de produtividade.
- e. Diminuir, sensivelmente, o número de encaminhamentos desnecessários para OCS/PSA.
- f. Fortalecer o Hospital Militar de Área de Brasília (HMAB) como hospital de atendimento nos níveis primário e secundário.
- g. Reforçar e consolidar a integração do HMAB com o Hospital das Forças Armadas (HFA).
- h. Reorganizar o atendimento básico na guarnição de Brasília.
- i. Agregar ferramentas de TI para ajudar no cuidado ao usuário, com a implantação gradual do prontuário eletrônico e de uma rede integrada de saúde.
- j. Avançar, paulatinamente, na área de saúde preventiva.
- k. Realizar ações multidisciplinares de promoção da saúde, por meio de programas que possam criar mecanismos que reduzam as situações de vulnerabilidade às doenças.
- l. Preparar o HMAB para ser certificado dentro do projeto-piloto de certificação das OMS do EB (BRASIL, 2017, p. 44).

O modelo de hospital militar padrão estabelecido visa qualificar as organizações militares de saúde dentro de conceitos de acolhimento, agilidade, qualidade e humanização.

### **2.2.3 Ações de promoção à saúde realizadas no posto médico de guarnição de Belo Horizonte**

O Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte (PMedGuBH) é uma Organização Militar de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro, do Tipo IV, em nível de Subunidade, sem autonomia administrativa, subordinada à 4ª Região Militar (4ªRM) e que tem por missão: “Promover a assistência médica, odontológica, laboratorial e fisioterapêutica aos usuários (SAMMED, FUSEx, PASS, dependentes e pensionistas) com excelência, de forma humanizada e comprometida com a qualidade de vida. Avaliar e auditar os procedimentos relativos ao Sistema de Saúde do Exército Brasileiro, no âmbito da 4ª RM, buscando a economicidade e sustentabilidade do sistema, mantendo a integração com a sociedade e preservando o meio ambiente”(PLANO DE GESTÃO DO PMedGuBH, 2018 a 2022).

O PMedGuBH conta com um efetivo de 120 (cento e vinte) militares, 3 (três) servidores civis e 3 (três) Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), tem sob sua área de abrangência, 7 (sete) Organizações Militares (OM) e um universo de cerca de 9.000 usuários.

Sua visão de futuro é: “Ser reconhecido como centro de excelência na prestação do atendimento de saúde primário no âmbito da Guarnição de Belo Horizonte. Possuir estrutura física, tecnológica e de pessoal adequados para evoluir hierarquicamente para Policlínica”.

No ano de 2018, iniciaram-se diversas ações de promoção à saúde voltadas tanto para o público externo (usuários do sistema de saúde do Exército), quanto para o público interno (integrantes do PMedGuBH), visando o desenvolvimento de hábitos de vida saudável e a melhoria do clima organizacional.

Uma das atividades implantadas foi a introdução da Ginástica Laboral sob forma de alongamentos orientados pelas fisioterapeutas do PMedGuBH, que ocorrem diariamente no início do expediente e são destinados aos integrantes do Posto. Para os usuários são oferecidas sessões semanais de alongamentos também conduzidas pelo serviço de fisioterapia da OMS.

O PMedGuBH conta, ainda, com o “Grupo Espaço Livre”, um grupo de senhoras que se reúnem semanalmente sob a coordenação das psicólogas daquele Serviço com o objetivo de conversar, trocar experiências, realizar dinâmicas de grupo, alongamentos entre, outras atividades.

Os meses de maio são voltados para várias palestras sobre hábitos de vida saudável e qualidade de vida nos mais diversos focos: odontologia, fisioterapia, nutrição, medicina, psicologia e estética. A escolha do mês deve-se ao fato de o dia 27 de maio ser o dia alusivo ao Serviço de Saúde do Exército Brasileiro.

A “Semana Viva a Vida”, realizada em setembro de 2018, teve o objetivo de valorizar a vida e prevenir o aumento da incidência de suicídios, de modo integrado à campanha do Setembro Amarelo. A atividade contou com palestras motivacionais, dia da beleza, apresentação da Banda de Música da 4ª RM, aula de dança, meditação e sessão de cinema com filme voltado à valorização da vida.

A semana da Terceira Idade realizou-se no mês de outubro de 2018 e contou com atendimento multidisciplinar nas áreas de geriatria, cardiologia, odontologia, fisioterapia e enfermagem, palestras sobre hábitos de vida saudável, prevenção de quedas, exames de rastreio oftalmológico, alongamentos e dinâmicas de grupo.

Ainda em Outubro de 2018, em alusão ao Dia das Crianças, o PMedGuBH realizou o projeto “Doutor por um dia”, no qual crianças a partir dos quatro anos receberam orientações, de acordo com sua faixa etária, sobre cuidados com a saúde bucal, importância da alimentação saudável, orientações posturais, noções sobre Suporte Básico de Vida, curativos e transporte de feridos. Todas as atividades contaram com oficinas, nas quais as crianças puderam praticar o que foi aprendido.

Finalizando as atividades de outubro de 2018, o PMedGuBH realizou a semana de Promoção à Saúde da Mulher, integrando a campanha do “Outubro Rosa”, na qual foram apresentadas palestras de orientação sobre o câncer de mama, da importância do exame preventivo, orientações nutricionais e envelhecimento saudável e um dia de Spa feminino.

Dando sequência às atividades, a campanha do “Novembro Azul”, contou com palestras sobre prevenção do câncer de próstata, orientações sobre higiene corporal e um dia de Spa masculino.

Como método de monitoramento da saúde dos próprios integrantes, foi iniciado o “Projeto Posto Saudável”, no qual todos os integrantes do Posto Médico realizaram avaliações do Índice de Massa Corporal (IMC), Pressão Arterial, glicemia capilar e

receberam orientações nutricionais, bem como se iniciou um programa de ginástica funcional, sob a forma de circuito de atividades, orientada por um educador físico. O projeto contou, ainda, com várias dinâmicas de grupo, visita e ambientação nos demais setores do PMedGuBH diversos daquele ao qual o militar era oriundo. Todos os integrantes receberam também treinamento em Suporte Básico de Vida (SBV).

Confraternizações da equipe passaram a compor as atividades do Posto Médico, como aniversariantes do mês, festa junina, comemoração das datas das profissões, armas, quadros e serviços, festa de fim de ano e promoções.

Outro ponto que merece destaque foi a alocação de profissionais com competências específicas para o desempenho de determinados cargos ou funções como coordenadores de grupo quando as questões de hierarquia militar não permitiam que o mesmo assumisse a chefia necessária. Segundo o Estatuto dos Militares (1980): “hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade (ESTATUTO DOS MILITARES, 1980. p. 3)”.

Cabe mencionar que o Programa ABAS, foi implantado no PMedGuBH em janeiro de 2018, sinalizando o alinhamento daquela OMS com as premissas do modelo padrão de Organização Militar estabelecida pelo DGP na Portaria nº 087-DGP, de 3 de maio de 2017.

Os objetivos das ações e atividades apresentadas visam proporcionar um clima organizacional onde os integrantes se sintam motivados, valorizados e parte integrante da instituição. De igual maneira a cultura organizacional voltada às ações de propagação de hábitos de vida saudável pretende proporcionar ao usuário um entendimento da importância da sua participação como agente responsável pelo seu bem-estar, e não só da equipe de saúde.

O clima organizacional é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade (TANIGUCHI e COSTA, 2009, p.214).

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional de uma empresa pode ser observada pela forma de gerenciamento das suas atividades, bem como pela

valorização dada aos seus integrantes e seus clientes, o que pode ser evidenciado pela liberdade nas tomadas de decisões de suas unidades, no comportamento adotado e na fidelização de seus clientes e funcionários.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma pesquisa aplicada, onde os conhecimentos adquiridos poderão ser utilizados em Organizações Militares de Saúde. Com o objetivo de proceder à análise de dados e características do mercado e de um cenário específico foi feita uma pesquisa exploratória, utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica, uma análise documental e um estudo de caso, visto que a coleta de material foi realizada por meio de consultas às bibliotecas, internet, levantamento documental, observação sistemática e relato pessoal da pesquisadora. Finalizando com a pesquisa qualitativa cuja análise dos dados tende a seguir um processo indutivo e exploratório.

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI; LAKATOS, 2003).

É importante ressaltar que, previamente ao desenvolvimento do presente artigo, esta pesquisadora realizou as seguintes ações:

- Exame prévio de bibliografia e documentos pertinentes, para que fosse possível adquirir conhecimento de maior vulto sobre o tema; e,
- Observação sistemática, estruturada, planejada e controlada.

A experiência da autora como Chefe de um posto médico do Exército também forneceu subsídios que estão sendo oportunamente apresentados.

### **4 RESULTADO E DISCUSSÃO**

Cabe destacar que a chamada “Era do Conhecimento” trouxe consigo um momento de grande inquietação para as empresas/instituições que pretendem manterem-se competitivas, empreendedoras e atualizadas com a quantidade incessante de informações a serem analisadas, processadas e transformadas em conhecimentos e ações (MAIA NETO, 2011).

Volta-se ao problema que orientou o presente artigo: Como implementar a quebra de paradigmas com a proposta de mudança do modelo assistencial e a gestão por competências dentro de uma Organização Militar de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro?

Cada vez mais, o capital intelectual das empresas/instituições, ou seja, seus integrantes, ganha maior importância no diferencial dessas organizações. O gerenciamento de “recursos humanos” ganha o status de gerenciamento estratégico de pessoas, que passam a ser vistos como colaboradores e ter papel decisivo nas tomadas de decisões da organização.

Outro ponto de destaque é o diagnóstico feito dentro da Instituição Exército Brasileiro, que apontou para a necessidade de um processo de transformação em que um dos objetivos estratégicos se estabelece no fortalecimento da “Dimensão Humana da Força”. Investir no seu bem mais valioso, o homem, significa preparar o Exército do futuro, valorizando o conhecimento acumulado por seus integrantes, estimulando o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais necessárias para o efetivo emprego da Força Terrestre em operações ou nas suas atividades organizacionais.

Um olhar especial deve ser dado ao desenvolvimento da gestão de pessoas por competências, isto é, a alocação profissional dos indivíduos de acordo com suas capacidades e conhecimentos, buscando profissionalização, protagonismo no mercado produtivo, melhoria de desempenho, e alinhamento com a estratégia organizacional.

O desenvolvimento de ações voltadas à preocupação com a gestão por competências iniciou-se na área de gestão de educação e capacitação de recursos humanos, seguiu para o ensino por competências dentro do Exército e atualmente está em fase de implantação até 2020 da Gestão por Competências em toda Força Terrestre. Algumas das fases até a implantação do projeto foram realizadas em 2018 e estão sendo desenvolvidas em 2019, como seminários, mapeamento de competências, cursos de capacitação, atualização do SGD e implantação do Banco de Competências e do Banco de Talentos. Existem ações previstas para serem analisadas, validadas e acompanhadas até 2024.

Observa-se a preocupação da Força com o aperfeiçoamento de sistemas de avaliação de desempenho, banco de talentos e valorização do mérito, partes integrantes da gestão de pessoas por competências. O objetivo principal é não

somente avaliar, mas gerenciar o desempenho profissional, alinhando pessoas e a organização em busca do desenvolvimento de potencialidades que possuem um foco comum: excelência no serviço prestado.

Apesar do processo não ser totalmente isento de falhas, constitui-se numa importante ferramenta no gerenciamento de pessoas e figura como indicador de qualidade na gestão. Serve de motivação profissional, pode subsidiar processos seletivos e de promoção, aponta para necessidades de readequação ou de capacitação de pessoal, além de desenvolver relacionamentos interpessoais e de liderança.

O aproveitamento de outras vocações, habilidades e capacitações que podem ser aproveitadas em áreas críticas de interesse do Exército é o diferencial proposto pelas QFE, com um novo viés na carreira militar e que coaduna os interesses da gestão por competências.

O enfoque dado ao capital humano também pode ser observado com a preocupação do Exército em proporcionar à família militar um atendimento em saúde de excelência, humanizado, focado em ações multidisciplinares de promoção à saúde e prevenção de doenças, sem, contudo, deixar de estar atualizado com as modernas inovações tecnológicas.

Pode-se observar que a intenção de proporcionar um atendimento integral, com foco no indivíduo biopsicossocial faz parte do modelo padrão de Organização Militar de Saúde que o Exército Brasileiro está implantando.

Destaca-se também o papel da formação do profissional de saúde que vem sofrendo modificações a fim de capacitar esses profissionais não só com as modernidades tecnológicas, com apurado escrutínio científico, mas também capaz de vivenciar suas próprias experiências, integrar-se ao indivíduo socialmente e ter senso crítico na tomada de decisões.

Um indicador importante pode ser demonstrado no Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte, onde seus integrantes e usuários vivenciam a realidade da promoção à saúde e prevenção de doenças, cujo resultado positivo já pôde ser mensurado através de pesquisas de satisfação interna e externa, bem como no aumento da produtividade interna daquela OMS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno recordar a questão que norteou o presente artigo: Como implementar a quebra de paradigmas com a proposta de mudança do modelo assistencial e a gestão por competências dentro de uma Organização Militar de Saúde (OMS) do Exército Brasileiro?

O objetivo deste estudo foi analisar algumas ações dentro do Exército Brasileiro que demonstrassem o pensamento gerencial voltado para um modelo de gestão baseado em competências e que pudessem ser desenvolvidas em prol da promoção da saúde, utilizando o modelo desenvolvido no Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte.

Ficou demonstrado que a preocupação com o capital intelectual das empresas/instituições vai além do que era anteriormente tratado como recurso humano, e passa a ter um papel fundamental de colaborador, coparticipe do processo produtivo, com certo grau de autonomia nas tomadas de decisão e agregando valor ao produto final.

De igual maneira, a Instituição Exército Brasileiro diante de um cenário mundial que demanda por modernização, inovação, profissionalização e capacidade empreendedora, está passando por um processo de transformação visando o alinhamento com a Era do Conhecimento. Dentro desse processo transformador coube destaque a valorização da “Dimensão Humana da Força”, congregando seus integrantes e a família militar.

Pôde ser observado que o Exército Brasileiro tem implementado ações que visam estabelecer um melhor gerenciamento de pessoal, valorizando as competências como fator decisivo na melhoria do desempenho profissional (em operações ou atividades padrão), no aumento da capacidade produtiva, no incremento na qualidade do serviço prestado e no alinhamento com a estratégia organizacional.

Foram evidenciados os projetos e programas que estão direcionando os processos gerenciais de pessoas, tais como: o Projeto Força da Nossa Força, o Projeto Gestão por Competências, o Sistema de Gestão de Desempenho e a Sistemática de Aproveitamento das Qualificações Funcionais Específicas.

Pode-se afirmar que no Sistema de Saúde do Exército Brasileiro, as competências profissionais também ocupam lugar de destaque buscando o mesmo alinhamento gerencial em prol de ações de promoção à saúde, de hábitos de vida saudável, imprimindo ao paciente sua parcela de responsabilidade pela sua saúde.

O pensamento de modelos assistenciais que primem inicialmente por uma vida de mais qualidade, atendimento integral e reabilitação, promovendo a desospitalização, está em perfeita harmonia com o clamor que existe em todo o mundo pela integralidade da assistência ao indivíduo biopsicossocial. Contudo a assistência à saúde deve existir num crescente de complexidade, visando à manutenção ou restabelecimento da higidez do indivíduo, tendo como aliada as inovações tecnológicas e o ambiente hospitalar sempre que necessário.

Ficou demonstrado ainda que o Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte vem adotando ações que ilustram como o profissional adequadamente alocado, motivado, capacitado e ciente do perfil organizacional deve desenvolver as atividades citadas acima de gerenciamento de pessoas e de fidelização dos seus usuários com a consciência do bem-estar físico e mental.

A excelência gerencial que vem sendo desenvolvida no posto médico está focada tanto no público externo como nos seus integrantes, o que possibilitou que houvesse aumento na produtividade interna do mesmo e que o índice de satisfação dos usuários e dos integrantes com o clima organizacional seja elevado.

A valorização das habilidades e qualificações do militar de saúde ou não, devem ser aproveitadas em prol do coletivismo sem ofender a hierarquia militar, pela relevância do conhecimento e experiência que este traz consigo, utilizando quando necessário à alocação do profissional segundo sua expertise e não somente sua patente, mesmo que por vezes criem-se comissões ou grupos de trabalho para tal.

Este artigo inicia um levantamento de como agregar competências específicas, no caso em tela, com a humanização da assistência em saúde. Outros estudos deverão advir a partir da implantação do Projeto de Gestão por Competências em 2020 e dos processos de humanização da assistência que estão sendo inseridos no ensino dos profissionais de saúde.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T.; SANTELLE, O. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e pessoas. **Revista Saúde Pública**, vol.47, nº1, São Paulo, Fev.2013. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102013000100020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102013000100020)>. Acesso em: 10 Maio 2019.

BRASIL. Casa Civil. **Lei Nr 6880, de 9de Dezembro de 1980. Estatuto dos Militares**. Brasília, DF, 1980.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria Nr 075-EME, de 10de Junho de 2010. Aprova a Diretriz de Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2010.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 087-DGP, de 3 de Maio de 2017. Aprova a Diretriz para iniciação do Projeto de Implantação do Modelo de Organização Militar de Saúde na Guarnição de Brasília**. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 118-EME, de 6 de Agosto de 2012. Aprova a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação de Recursos Humanos no Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 129-EME, de 30 de julho de 2018. Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Força da Nossa Força**. Brasília, DF, 2018.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 174-DGP, de 17 de Agosto de 2017. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Desempenho do Pessoal Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 242-EME, de 14 de Outubro de 2015. Aprova a Diretriz de Adoção da Sistemática de Aproveitamento de Qualificações Funcionais Específicas do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Exército. **Portaria Nr 255-DGP, de 23 de outubro de 2017. Aprova a Diretriz para Implantação do Projeto Gestão por Competências**. Brasília, DF, 2018.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ESPERIDIÃO, E.; MUNARI, D.B.; A formação integral dos profissionais de saúde: possibilidades para a humanização da assistência. **Revista Ciência, Cuidado e Saúde**, v.4, n.2, p.163-170, maio/ago. 2005. Disponível em:

<<http://ojs.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/download/5229/3371>>. Acesso em: 1º Mar. 2019.

FARAH, B.F. Educação em serviço, educação continuada, educação permanente em saúde: sinônimos ou diferentes concepções? **Revista APS- Atenção Primária à Saúde**, v.6, n.2, p.123-125, jul-dez.2003. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/nates/files/2009/12/Tribuna.pdf>> Acesso em: 22 Fev. 2019.

FERTONANI, H. P. et al. Modelo assistencial em saúde: conceitos e desafios para a atenção básica brasileira. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, vol.20, n.6, p.1869-1878. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232015000601869](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232015000601869)>. Acesso em:10 Maio 2019..

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.5, n.spe, p. 183-196. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci...tlnq...>>.Acesso em: 20 Jun. 2019.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a Organização. **Revista eletrônica Gestão e Negócios**,vol. 3, n.1, p. 1-19, 2012. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>>. Acesso em: 23/02/2019

FRANCO, C. A. G. S.; CUBAS, M. R.; FRANCO, R.S. Currículo de medicina e as competências propostas pelas diretrizes curriculares. **Revista Brasileira de Educação Médica**,vol.38, n.2, p. 221-230, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100...script=sci\\_abstract...](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100...script=sci_abstract...)>. Acesso em: 7 Mar.2019.

GOULART, B. N. G.; CHIARI, B. M. *Humanização das práticas do profissional de saúde-contribuições para reflexão*. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, vol.15, n.1, p.1869-1878. Rio de Janeiro. Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232010000100031&script=sci...tlnq...>>. Acesso em: 7 Mar.2019.

JANSEN, A.E. **Uma nova estrutura para a produção doutrinária no Exército Brasileiro**.Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/terrestre/noticia/11466/uma-nova-estrutura-para-a-producao-doutrinaria-no-Exercito-Brasileiro>>. Acesso em: 7 Mar.2019.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Revista Estação Científica online**, n.4, Juiz de Fora, abr-maio. 2007. Disponível em: <[http://moodle.fgv.br/.../EAC\\_Gestao\\_por\\_Competicencias\\_Impactos\\_na\\_GP\\_Texto\\_2\\_18\\_p...](http://moodle.fgv.br/.../EAC_Gestao_por_Competicencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p...)>. Acesso em:5 Abr. 2019.

LUZ, R. S. *Gestão do Clima Organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIA NETO, J. O processo de transformação do Exército Brasileiro: um estudo sobre os reflexos da Era do Conhecimento. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2011. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/76>>. Acesso em: 2 Mar. 2019.

MAKUCH, D. M. V.; ZAGONEL, I. P. S. A integralidade do cuidado no ensino na área da saúde: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Vol.41, n.4, p. 515-524, Rio de Janeiro, out- dez, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v41n4/0100-5502-rbem-41-04-0515.pdf>>. Acesso em: 7 Mar 2019

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, C.; SANTANA, R.; CHAGAS, M. **A importância da educação continuada dos profissionais de saúde no atendimento humanizado**. Ed. Realize, 2014.

Disponível em: [https://editorarealize.com.br/.../Modalidade\\_4datahora\\_14\\_11\\_2014\\_00\\_15\\_26\\_idinscrito\\_... a saude](https://editorarealize.com.br/.../Modalidade_4datahora_14_11_2014_00_15_26_idinscrito_... a saude)>. Acesso em 2 Mar. 2019.

NETTO, L.; SILVA, K.L.; RUA, M.S. Desenvolvimento de competências para promoção da saúde e mudança no modelo assistencial. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, vol.25, n. 2, p.1-7, 2016. Disponível em: <[https://www.scielo.br/pdf/tce/v25n2/pt\\_0104-0707-tce-25-02-2150015.pdf](https://www.scielo.br/pdf/tce/v25n2/pt_0104-0707-tce-25-02-2150015.pdf)>. Acesso em 12 Fev. 2019.

PEREIRA, J.A. **Sobre modelo assistencial e mudança paradigmática em saúde**. 2013. Disponível em: [https://www.portaleducacao.com.br > Home > Artigos > Medicina](https://www.portaleducacao.com.br/Home/Artigos/Medicina). Acesso em: 22 Fev. 2019.

PLANO DE GESTÃO do Posto Médico de Guarnição de Belo Horizonte. 4ª Região Militar. Belo Horizonte, MG, 2018 a 2022.

PORTAL DA TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO. **Projeto de força do Exército Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/proforca/apresentacao>>. Acesso em: 22 Fev. 2019.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

SILVA, F. D.; SILVA, E. R.; BERGAMINI, G. B. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**. vol.8, n.2, p. 745-749, jul-dez, 2018. Disponível em: <<http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/download/603/639>>. Acesso em: 20 Jun. 2019.

SILVA JUNIOR, A.G.; ALVES, C. A. **Modelos assistenciais em saúde: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2007. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/8459/1/modelosassistenciaisensaude.pdf>>. Acesso em: 22 Mar. 2019.

VII SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **O novo modelo de recursos humanos: Gestão de pessoas.** 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266\\_Seget%202010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf). Acesso em: 7 Mar. 2019.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional- uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol.13, n.18, p. 207-223, 2009. Disponível em: <http://www.revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/2620/2493>. Acesso em: 20 Jun. 2019.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

