

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ANA CRISTINA LIMA SILVA VENÂNCIO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

A avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos ministrados pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga no desenvolvimento de competências para os serviços de intendência.

Rio de Janeiro

2016

CEMOS 2016

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

A avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos ministrados pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga no desenvolvimento de competências para os serviços de intendência.

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (RM1) Delgado

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2016

AGRADECIMENTOS

Aos Oficiais Alunos da Turma do CEMOS 2016, por todos os momentos compartilhados desde as importantes e fundamentais trocas de informações durante os estudos para a realização do concurso, que nos conduziu até aqui.

Ao Capitão de Mar e Guerra (RM1) Delgado, pelas orientações precisas e pela forma firme e tranquila que me fez acreditar que chegaria ao objetivo almejado, nos momentos em que eu me sentia caminhando sem um rumo definido.

À minha amada mãe Marluci que, embora insista em dizer que parece que eu nunca deixarei de estudar, permanece acreditando nos meus projetos de vida, que um dia ela e o meu saudoso pai Luiz Antônio sonharam para mim.

Ao meu abençoado marido Eclaiton Venancio, por sua presença constante, seu cuidado sem medida, por ser meu companheiro de estudos e por sua paciência infinita em ler meus trabalhos e valorizar o meu esforço. Continuaremos buscando os nossos sonhos comuns ombro a ombro.

E, principalmente, a Deus, pois sem ele não teria como fazer nenhum dos agradecimentos acima. Ele me permite fazer planos, mas a realização procede do seu agir na minha vida.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar e avaliar a efetividade dos cursos especiais e expeditos, ministrados pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga, no desenvolvimento de competências necessárias ao pessoal que exerce os serviços de intendência, de forma a transmitir-lhe conhecimentos e habilidades que contribuirão para o desenvolvimento das atitudes desejadas pelas Organizações Militares. Atenta aos desafios advindos da Era da Informação e aos avanços e mudanças que exigem conhecimento e preparo da Força, a Marinha do Brasil estabeleceu, em 2014, o Programa de Gestão Pessoal, visando o aprimoramento e a capacitação contínua do seu pessoal, a fim de se obter o produto final “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”. Dentro dessa visão, importa avaliar se a capacitação provida pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga está contribuindo para o aumento do desempenho dos militares e servidores civis na execução das suas tarefas ou atividades, bem como para a melhoria dos resultados das OM. Com base em pesquisa bibliográfica e documental da literatura sobre Gestão por Competências foi possível construir uma fundamentação teórica sobre o estudo em questão, assim como sugerir um Roteiro para Avaliação de Desempenho com foco em Competências, visando ao atingimento do objetivo deste estudo.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Competência. Avaliação de Desempenho com foco em Competência.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPP -	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
CDS -	Coeficiente de Desempenho do Servidor
C-Sp-Negoc-OF -	Curso Especial de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação para Oficiais
C-EXP-GestPat -	Curso Expedido de Gestão Patrimonial
CHA -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIANB -	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha
DEnsM -	Diretoria de Ensino da Marinha
CPesFN -	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
DGPM -	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPCvM -	Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
DPMM -	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
FT -	Força de Trabalho
GEPROPES -	Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal
GP -	Gestão de Pessoas
GPC -	Gestão por Competências
OM -	Organização Militar
OMOT -	Organização Militar Orientadora Técnica
PNM -	Programa Nuclear da Marinha
PROPES -	Programa de Gestão de Pessoal
PROSUB -	Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha
RH -	Recursos Humanos
SEN -	Sistema de Ensino Naval
SGM -	Secretaria-Geral da Marinha
SISPES -	Sistema de Pessoal da Marinha
SISTMFT -	Sistema de Tabela Mestre da Força de Trabalho
TFT -	Tabela de Força de Trabalho
TMFT -	Tabela Mestre da Força de Trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Competência	16
Figura 2 -	Conceito de entrega e a Ampliação do Conceito de Competências ...	19
Quadro 1 -	Competências do Avaliador	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
2.1	A Competência por conceito	10
2.2	A Gestão por Competências	13
2.3	Avaliação de Desempenho com foco em Competências	17
3	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA	21
4	O PAPEL DO CENTRO DE INSTRUÇÃO E ADESTRAMENTO ALMIRANTE NEWTON BRAGA NA ATUAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SERVIÇOS DE INTENDÊNCIA	24
4.1	O CIANB e o Sistema de Ensino Naval	24
4.2	O CIANB e a Gestão por Competências na Marinha do Brasil	25
5	A AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DOS CURSOS ESPECIAIS E EXPEDITOS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	28
5.1	Por que avaliar o desenvolvimento de competências nos cursos especiais e expeditos?	30
5.2	A quem compete avaliar?	34
5.3	Qual é o resultado esperado pela Organização Militar?	38
5.4	Todos os cursos especiais e expeditos permitem a realização de avaliação?	39
6	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

“Pessoal: nosso maior patrimônio!”. Qual é a importância dessa frase para uma organização? Qual é o verdadeiro papel das pessoas em uma organização? O que é a organização, senão as pessoas que a integram?

Chiavenato (2010, p. 41), comenta que as três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica, Neoclássica e a era da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três eras, a área de Administração de Recursos Humanos passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas (GP).

A GP é uma das mudanças sofridas pela área de RH, fruto da percepção das organizações quanto à importância das pessoas para o seu desenvolvimento e crescimento, ante aos desafios do mundo globalizado e tecnológico. Como bem enfatiza Chiavenato (2010, p. 42), “na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. São as pessoas as responsáveis pelos resultados positivos ou negativos da organização, fazendo uso dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

É com base nessa nova abordagem que as organizações vêm adotando jargões, como por exemplo: “Pessoal: nosso maior patrimônio!”; “As pessoas constituem o principal ativo da organização”; “As pessoas são o mais valioso patrimônio da empresa”; “As pessoas são o nosso maior bem”; “Aqui valorizamos nossos talentos”, a fim de demonstrar como o valor das pessoas contribuiu para as suas mudanças culturais e comportamentais.

A preocupação com a GP teve origem com a Revolução Industrial, onde o advento da máquina a vapor atribuiu ao trabalhador grande responsabilidade para o processo produtivo. A ênfase nas pessoas ganhou abertura com as experiências de George Elton Mayo (1880-1949), que originou a Teoria das Relações Humanas, e com os estudos de Mary Parker Follet (1868-1933), ao levarem em consideração que aspectos sociais e ambientais afetam o ser humano e, conseqüentemente, a produção.

No avanço do estudo da GP, as organizações perceberam a necessidade de investir na qualificação e na capacitação do seu pessoal, a fim de buscar melhoria na produção. Foi assim que surgiu o modelo estratégico de GP: a Gestão por Competências (GPC).

À luz dos pressupostos teóricos oriundos de pesquisa bibliográfica e documental sobre esse modelo estratégico de gestão, o presente trabalho tem como objetivo verificar e avaliar se os cursos especiais e expeditos¹ ministrados pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) têm sido efetivos no desenvolvimento das competências necessárias ao pessoal que exerce os serviços de intendência, de forma a transmitir-lhe conhecimentos e habilidades para o bom desempenho do seu trabalho, que contribuirão para o desenvolvimento das atitudes desejadas pelas diversas Organizações Militares (OM).

A relevância do trabalho é retroalimentar o CIANB com informações que contribuam para o aprimoramento dos cursos ministrados, de forma a aperfeiçoar a transmissão de conhecimentos e habilidades capazes de produzir melhoria nos resultados esperados pelas diversas OM.

O presente trabalho é composto por seis capítulos, constituindo a presente introdução o primeiro deles. O capítulo seguinte discorre sobre a GPC, abordando a diversidade dos

¹ Os cursos especiais são aqueles destinados à preparação do pessoal para serviços que exijam qualificações particulares não conferidas pelos cursos de especialização, subespecialização e aperfeiçoamento. Os cursos expeditos são os destinados a suplementar a habilitação técnico-profissional do pessoal, conforme necessidade ocasional do serviço naval, tendo caráter transitório (Lei nº 11.279/2006 – Lei de Ensino na Marinha).

conceitos teóricos de competência, sua visão como um modelo estratégico de gestão de pessoas e um chamamento para a avaliação de desempenho com foco em competências. O terceiro trata da GPC na MB e sua evolução de 2014 até os dias atuais, tendo como marco a implantação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES).

O papel do CIANB na atuação do desenvolvimento de competências para os serviços de intendência será demonstrado no quarto capítulo. Esse capítulo aborda o propósito do CIANB e sua relação com o Sistema de Ensino Naval (SEN) e com a GPC na MB.

O capítulo cinco vai analisar a avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos ministrados pelo CIANB no desenvolvimento das competências. Para isso, o presente trabalho pretende sugerir um modelo de instrumento de avaliação externa denominado Roteiro de Avaliação de Desempenho com foco em Competências.

Finalmente, no capítulo seis, é apresentada a conclusão e as observações consideradas relevantes sobre o tema.

2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

2.1 A Competência por conceito

O tema acerca das competências tem sido bastante difundido nos últimos tempos, seja estrategicamente nas organizações, seja conceitualmente no meio acadêmico. Essa abrangência trouxe uma diversidade de conceitos de diferentes teóricos, importantes de serem descritos no desenvolvimento deste trabalho.

CARBONE (2016, p. 38) traz uma interessante abordagem da origem do conceito de competência retratando as diferentes explicações das Escolas de Administração, a respeito do tema, iniciando com o Taylorismo-fordismo (1910-1920), passando pelas correntes americana (1970-1980) e francesa (1990), até chegar ao que chama de modelo integrado (2000 em diante). Dentro dessa transição, a competência foi abordada em quatro diferentes focos:

- a) Foco no controle: como um conjunto de atributos necessários à ocupação de um cargo restrito à linha de produção;
- b) Foco no desempenho: como conjunto de qualificações que permitem à pessoa realizar determinado trabalho;
- c) Foco no desenvolvimento: como cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável; e

- d) Foco no capital humano: como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes – expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional – que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

FLEURY e FLEURY (2001, p. 188) e RUANO (2007, p. 12) abordam o conceito de competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Levy Leboyer, citado por GRAMIGNA (2007, p. 21), o termo competência designa repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.

Na visão de CHIAVENATO (2010, p. 142), é o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor. É um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Por sua vez, ARAÚJO (2009, p. 184) conceitua a competência como repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que as outras, tornando-as eficazes em determinada situação.

E, finalmente, RABAGLIO (2014, p. 11) a define como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada cargo, possibilitando que seja

realizado, com base em uma metodologia, um mapeamento do perfil das competências necessárias ao referido cargo ou função.

Considerando o nível, as competências podem ser categorizadas como individuais, profissionais, por equipe, organizacionais essenciais e organizacionais básicas (CARBONE, 2016, p. 53). Para o propósito deste trabalho, serão enfatizadas as competências individuais e profissionais, consideradas aderentes aos cursos ministrados pelo CIANB, no desenvolvimento de competências para os serviços de intendência.

Ainda dentro do contexto de correlacionar os conceitos teóricos com o papel do CIANB no desenvolvimento de competências, importa conhecer a classificação dessas competências quanto à natureza do desempenho individual, onde elas podem ser universais ou estratégicas, comportamentais ou relacionais e técnicas (CARBONE, 2016, p. 56).

As competências universais ou estratégicas indicam as características ou aptidões comuns às pessoas, vinculando-as à estratégia² da organização e conferindo resultados. RABAGLIO (2014, p. 21) define essas competências como “imprescindíveis”, pois norteiam a organização.

Comportamentais ou relacionais são competências que traduzem a relação do modo de agir dos profissionais com o padrão comportamental estabelecido pela organização. Essas competências são traduzidas pelas atitudes (RABAGLIO, 2014, p. 27), ou seja, capacidade de mudar de postura diante das diferentes situações, favorecendo o alcance dos resultados almejados pela organização.

Já as competências técnicas são específicas para a execução dos trabalhos e das tarefas. RABAGLIO (2014, p. 27) associa tais competências aos conhecimentos e habilidades necessários aos indivíduos, as quais irão alavancar o desempenho na realização das tarefas ou

2 Para efeito deste trabalho estratégia significa “o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente” (CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. RJ: Elsevier, 2004).

atividades. Nesse tipo de competências o CIANB exerce uma importante atuação, pois transmite conhecimentos e habilidades que contribuem para elevar o grau de capacitação técnica do pessoal da MB e, conseqüentemente, para a formação do capital intelectual das OM, tornando-as mais eficazes e eficientes.

Independente das diferentes visões, conceitos e níveis abordados, a competência vai espelhar o capital intelectual dos indivíduos e sua capacidade de contribuir com o aumento do desempenho e com a geração de melhores resultados para a organização.

Assim, as competências serão gerenciadas por um modelo estratégico de gestão de pessoas, conhecido como GPC, capaz de mapear, captar, desenvolver, acompanhar e avaliar aquelas necessárias ao aumento do desempenho da organização.

2.2 A Gestão por Competências

Quais são as competências essenciais para o sucesso de uma organização?

A resposta para esse questionamento é o que busca compreender o modelo estratégico de GPC e, dessa forma, gerir pessoas a fim de garantir melhoria contínua em resultados.

Conceituando a GPC, Rabaglio (2014, p. 12) define que:

É um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas, instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções (RABAGLIO, 2014, p. 12).

A GPC surgiu da necessidade das organizações atualizarem seus modelos de gestão para acompanharem as exigências oriundas dos avanços tecnológicos e da globalização, que trouxeram a velocidade, a inovação e o aumento da competitividade de produtos e qualidade.

Para fazer frente ao novo cenário competitivo, as organizações precisavam contar com profissionais qualificados, capazes de superar as ameaças e aproveitar as oportunidades trazidas por um mercado diferenciado e exigente. O diferencial para as organizações passou a ser as pessoas, atuando como seu recurso estratégico.

A GPC vai traçar o perfil de competências de cada cargo ou função, compatibilizando esse perfil com as atribuições apropriadas ao referido cargo ou função, e investir no desenvolvimento de competências necessárias que vão gerar resultados. Trata-se de investimento nas pessoas, aquelas provedoras dos resultados nas organizações.

No âmbito do governo brasileiro, a GPC foi introduzida no setor público por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- d) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- e) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para os fins do referido Decreto, entende-se por GPC a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A GPC também é conhecida como um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

Ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, diferentes abordagens são dadas pelos teóricos da GPC, a saber:

- a) Os três pilares das competências (LEME, 2006, p. 2);
- b) Os três blocos de indicadores (GRAMIGNA, 2007, p. 50);
- c) Os três ingredientes da competência conhecidos pela sigla “CHA” (RABAGLIO, 2014, p. 11); e
- d) Os três recursos ou dimensões da competência (CARBONE, 2016, p. 50).

O conhecimento diz respeito ao “saber”. É o conjunto de informações e conceitos adquiridos por uma pessoa durante toda sua vida. É adquirido pela busca da aprendizagem contínua.

A habilidade refere-se ao “saber fazer”, ou seja, transformar o conhecimento em produto para a organização.

E atitude corresponde ao “saber fazer acontecer” ou ao “querer fazer”. Está diretamente relacionada ao conjunto de valores, crenças e princípios que contribuem para que as pessoas acreditem que podem construir, mudar e transformar o mundo.

A competência será encontrada na interseção desses três elementos, conforme demonstra a FIG. 1.

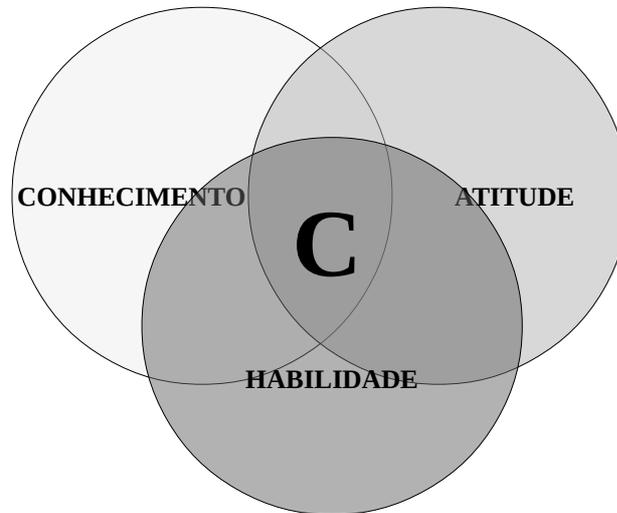


FIGURA 1 – Competência

A GPC, por meio de ferramentas consistentes, vai funcionar como um elemento articulador entre as competências organizacionais e as competências individuais, possibilitando a potencialização dos resultados desejados pela organização.

O modelo de GPC apresentado por BRANDÃO e BAHRY (2005, p. 181) e utilizado por CARBONE (2016, p. 67) trata-se de um processo contínuo que se inicia com a etapa da formulação da estratégia da organização, que define os objetivos estratégicos a serem atingidos; define-se o mapeamento das competências, que vai verificar aquelas existentes na organização e aquelas necessárias (nessa etapa é identificado o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências existentes e as necessárias); realiza a captação ou desenvolvimento de competências; o processo de acompanhamento e a avaliação, onde é verificada a efetividade do desenvolvimento das competências, com base nos resultados alcançados nos desempenhos individuais, que irão retroalimentar o processo; finalizando com o sistema de retribuição e incentivos.

A principal etapa desse processo é o mapeamento de competências. É com base nas informações obtidas nessa etapa que a organização captará pessoas ou encaminhará aquelas que façam parte de seus quadros para realizarem cursos, participarem de seminários ou simpósios e outras atividades que contribuam para o desenvolvimento de suas competências. Aqui será evidenciado o importante papel da competência na composição do perfil das pessoas da organização.

A implementação dessas competências deve ser pautada em um permanente processo de aprendizagem, cujo foco é a estratégia da organização. O que pensa a organização? Onde ela quer chegar? Como ela alcançará seus objetivos? Seus profissionais estão preparados? Eles estão dispostos a agregar valor à organização? Nesse contexto, observa-se a reciprocidade do desenvolvimento de competências. Se por um lado vai agregar valor econômico à organização, por outro vai agregar valor social às pessoas.

O resultado dessa reciprocidade será auferido à medida que a organização avalie o desempenho de cada pessoa, partindo do pressuposto de que esse desempenho coincida com seus objetivos estratégicos.

2.3 Avaliação de Desempenho com foco em Competências

Até os anos 80, a avaliação de desempenho limitava-se à análise das competências técnicas dos indivíduos. Com maior ênfase na década de 1990, houve uma preponderância por resultados, passando a avaliação a ser direcionada aos objetivos. Seguiu-se a avaliação participativa por objetivos, onde as pessoas da organização ajudavam a construir o que avaliar. Já na metade dos anos 90 e início do ano 2000, com o surgimento do conceito de

competências, LEME³ (2006, p. 21-26) apresenta o conceito de Avaliação de Desempenho com foco em Competências.

Interessante abordagem de LEME (2006, p. 26) é que o autor faz uma composição da avaliação de desempenho com foco em competências baseada em quatro perspectivas básicas: técnica, comportamental, resultado e complexidade. As duas primeiras perspectivas referem-se às competências técnicas e comportamentais já conceituadas no final da seção 2.1. Releva, então, clarificar as perspectivas resultado e complexidade.

A perspectiva resultado está voltada para os interesses estratégicos da organização. São os objetivos a serem atingidos ou, mais comumente usadas, as metas a serem alcançadas (LEME, 2006, p. 55).

Quanto à perspectiva complexidade, é uma significativa visão de LEME (2006, p. 68), pois se propõe a mensurar como as pessoas desempenham suas funções, cargos ou incumbências, de acordo com o grau de complexidade exigido. Essa complexidade pode ser definida nas descrições das tarefas ou atividades, atribuições e responsabilidades, distinguindo o que é rotineiro (tarefas ou atividades) do que é o grau de consequência da realização dessas tarefas ou atividades para a organização (atribuições e responsabilidades).

Identificadas nas pessoas da organização essas quatro perspectivas, tem-se o que LEME (2006, p. 26) conceitua de entrega: “a entrega é o que o colaborador deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como que ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização”. Esse conceito vai ao encontro do estudo

3 **Rogério Leme** é conferencista, palestrante, facilitador de treinamentos e consultor com atuação em empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais. Diretor nacional de Tecnologia na gestão 2016 a 2018 da ABRH Brasil (Associação Brasileira de Recursos Humanos), foi também Diretor de Estudos e Desenvolvimento Organizacional na gestão 2013 a 2015. Engenheiro de Produção com MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas, é Diretor Executivo da **Leme Consultoria** – Grupo AncoraRh – e acumula experiência de mais de 20 anos de mercado atuando nas áreas de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Humano, Educação Corporativa e Estratégia Empresarial. Suas metodologias promovem o aprimoramento e o fortalecimento das competências de líderes e equipes com soluções práticas, sustentáveis e alinhadas à Estratégia Organizacional (<http://www.lemeconsultoria.com.br/rogerio-leme/>).

desta pesquisa, quando se procura identificar se a entrega dos militares e servidores civis, pós capacitação nos cursos especiais e expeditos, está atendendo as expectativas das OM, demonstrando melhoria nos resultados com base em profissionais diferenciados.

Essa metodologia apresenta, matematicamente, a entrega efetiva do profissional à sua organização. A entrega consolida o percentual de desempenho de cada perspectiva, de acordo com um critério estratégico, cujo resultado expressa o Coeficiente de Desempenho do Servidor – CDS (LEME, 2014, p. 26), demonstrado na FIG. 2.

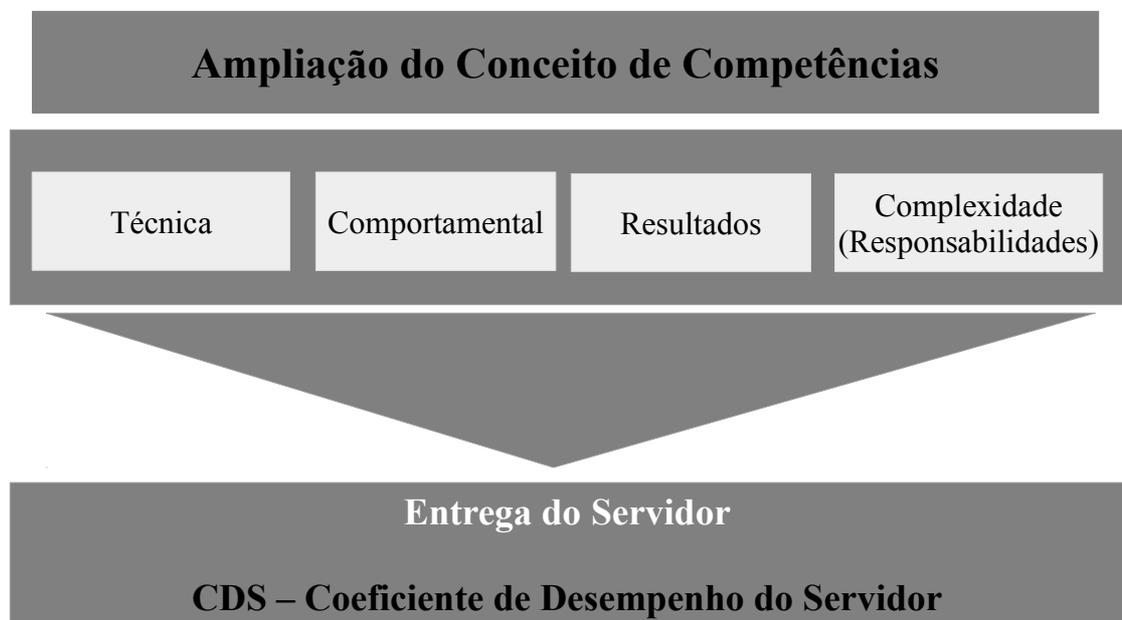


FIGURA 2 – Conceito de entrega e a Ampliação do Conceito de Competências.

Fonte: LEME, Rogerio (Org.), 2014, p. 16.

Também nesse mesmo construto teórico, ABRAPP (2013, p. 10)⁴, em seu Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho, chama a avaliação por competências como um método moderno de avaliação, que visa a ampliar a capacidade dos profissionais acrescentando algumas e aumentando as já existentes. Já RABAGLIO (2006, p. 22) diz que a avaliação com foco em competências “é uma ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao

⁴ Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>

desempenho real e ao desempenho esperado, para que se possa fazer um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, em busca do perfil adequado e o desempenho compatível com a expectativa do cargo”.

Na avaliação de desempenho com foco em competências, é importante destacar que as pessoas da organização saem da passividade para serem agentes ativos da avaliação do seu desempenho. Por meio da autoavaliação, elas identificam não apenas seus pontos fracos mas também seus pontos fortes e seus potenciais, fortalecendo sua relação e comprometimento com a realidade da organização.

Este capítulo apresentou um panorama histórico e conceitual de competência e do seu modelo estratégico de GP como o conjunto de ferramentas capaz de potencializar os resultados desejados pela organização. Abordou, ainda, a avaliação de desempenho com foco em competências, com destaque para as quatro perspectivas básicas para se medir a entrega dos profissionais à organização.

O capítulo a seguir discorre sobre a GPC na MB e sua evolução de 2014 até os dias atuais, tendo como marco a implantação do PROPES.

3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA

O capítulo anterior conceituou competência e GPC, possibilitando o entendimento e a importância do conjunto de atributos e das ferramentas necessárias para a GP. A abordagem agora está direcionada para a GPC na MB e sua evolução, considerando o período de 2014 até os dias atuais.

O lema “Pessoal: nosso maior patrimônio!”, citado no primeiro parágrafo da introdução, é pregado pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) porque se acredita que são as pessoas que fazem a organização; são elas que, alinhadas com a estratégia da organização, alcançarão os resultados esperados por meio de suas competências. Dessa forma, a MB trouxe para sua realidade a nova metodologia de GPC. No entanto, considera que a implementação dos princípios e fundamentos da GPC vigora de longa data no âmbito do Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES), por meio da função logística Recursos Humanos (BRASIL, 2015).

Na última década, investimentos na MB como a implantação do Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha (PROSUB), do Programa Nuclear da Marinha (PNM), bem como a aprovação do aumento do efetivo de militares de carreira, até 2030, por meio da Lei nº 12.216/2010, provocaram impactos significativos na Força. Esses impactos atingiram, sensivelmente, o maior patrimônio da Marinha: o pessoal. A necessidade de pessoas qualificadas para atender as novas demandas técnicas e específicas da MB, que contribuíssem para o atingimento do resultado esperado pela Força, exigiu uma rápida reação do Setor do Pessoal quanto à implementação de um programa de gestão de pessoas que buscasse o aprimoramento e a capacitação contínua do seu pessoal.

Em 2014, então, foi estabelecido o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), por meio do Memorando nº 2/2014, da DGPM. O seu propósito é aprimorar a Gestão do Pessoal da Marinha, com base no conceito de Força de Trabalho (FT)⁵, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB e, quando aplicável, as modernas técnicas observadas pela GPC e mapeamento de processos para se obter o produto final: “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo” (BRASIL, 2015).

O PROPES está inserido no âmbito do SISPE e é apoiado pelo Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES), que conta com a participação das Organizações responsáveis pelo pessoal militar e civil da MB: a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM); o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN); a Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM); e a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). O GEPROPES é um projeto que teve seu início em 2014 e tem uma previsão de término para dezembro de 2017.

O cronograma de atividades do GEPROPES prevê a identificação da Tabela de Força de Trabalho (TFT), que vai discriminar o pessoal que garante ou trabalha de forma permanente nas diversas OM, servindo de base para a realização do mapeamento de processos e da definição da Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT). Na TMFT serão definidas as competências adequadas para as funções, cargos e incumbências constantes nas OM que, sendo validadas pela DEnsM e pelo CPesFN, serão lançadas no Sistema de Tabela Mestre da Força de Trabalho (SISTMFT).

Desde o início do PROPES até o mês de julho de 2016, 39⁶ OM, do total de 241, foram submetidas ao mapeamento de processos, cujo trabalho é conduzido por equipes do

5 Força de Trabalho (FT) – conjunto dos recursos humanos, com competências específicas, autorizado para cada Organização Militar, visando ao cumprimento de sua missão. Compreende a totalidade dos militares da ativa, incorporados ou convocados, servidores civis, militares da Reserva da Marinha exercendo Tarefa por Tempo Certo e pessoal contratado que desempenha atividades e serviços (BRASIL, 2015, Anexo C).

6 Fonte: GEPROPES, em 5 de julho de 2016.

GEPROPES, complementadas com a participação do pessoal das próprias Organizações. O objetivo desse mapeamento é diagnosticar as competências existentes nas OM e aquelas ainda necessárias para o alcance do desempenho almejado pela organização. Essa etapa do PROPES corresponde à segunda etapa do processo contínuo do modelo de GPC apresentado por BRANDÃO e BAHRY (2005, p. 181), o qual foi abordado no final da seção 2.2.

A técnica utilizada, pelas equipes do GEPROPES para o diagnóstico das competências é a entrevista, na modalidade face a face, ou seja, entrevistador e entrevistado na presença um do outro. Além da entrevista, técnicas como análise documental, aplicação de questionário, observação e grupo focal são as principais ferramentas usadas no mapeamento de competências, devendo a escolha ser adequada ao contexto e às necessidades do mapeamento (CARBONE, 2016, p. 75 e 77).

Com base nas informações do SISTMFT, a DEnsM e o CPesFN serão capazes de identificar a lacuna de competências existente na MB, que poderá exigir alterações nos currículos de formação dos militares, bem como a necessidade de prover cursos nos diversos estabelecimentos de ensino, dentre eles o CIANB, que contribuam para o desenvolvimento dessas competências.

O presente capítulo fez uma contextualização do uso da nova metodologia de GPC na MB, por meio do PROPES, que utiliza as modernas técnicas observadas pela GPC e mapeamento de processos, enfatizando seu nascimento, sua evolução e onde se quer chegar: “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”.

O capítulo seguinte aborda o papel do CIANB na atuação do desenvolvimento de competências para os serviços de intendência, destacando as competências individuais e profissionais consideradas aderentes aos cursos ministrados pelo CIANB.

4 O PAPEL DO CIANB NA ATUAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SERVIÇOS DE INTENDÊNCIA

Este capítulo identifica o papel do CIANB na atuação do desenvolvimento de competências para os serviços de intendência por meio de duas seções. A primeira seção aborda a relação do CIANB com o SEN; a segunda, faz uma contextualização do CIANB com a GPC na MB, atuando na terceira etapa do processo.

4.1 O CIANB e o Sistema de Ensino Naval

O SEN é disposto pela Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006, denominada Lei de Ensino da Marinha, que se destina a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos na sua organização.

Sob a supervisão da DGPM e tendo como órgão central a DEnsM, o SEN abrange estabelecimentos de ensino responsáveis pelo cumprimento da formação e capacitação do seu pessoal. É nesse contexto que se insere o CIANB.

O propósito do CIANB é capacitar militares e servidores civis que exercem os serviços de intendência, contribuindo para o aprimoramento profissional do Pessoal da Marinha do Brasil, nas áreas de conhecimento de interesse do setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM).

O CIANB é subordinado à Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), sob a supervisão técnica da DEnsM, e oferece cursos de carreira, especiais, expeditos e adestramentos. São cursos de capacitação voltados para o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades dos militares e servidores civis.

É importante ressaltar que o CIANB não atua no desenvolvimento do terceiro ingrediente do “CHA” ou terceiro recurso da competência, porque entende-se que a atitude não se ensina e nem se capacita, mas se realiza, se exerce e se faz, baseada nos princípios e valores existentes em cada pessoa. A atitude tem um caráter intangível, mas que se espera acontecer em cada indivíduo que se compromete com a estratégia da organização.

O CIANB, no entanto, contribui para que os conhecimentos e as habilidades transmitidas, por meio dos seus cursos e adestramentos, influenciem as atitudes do pessoal da MB.

4.2 O CIANB e a Gestão por Competências na Marinha do Brasil

Por que estudar o papel do CIANB na metodologia da GPC na MB?

A terceira etapa do processo contínuo do modelo de GPC apresentado por BRANDÃO e BAHRY (2005, p. 181) é definida como captação ou desenvolvimento de competências. A captação de competências, na MB, é prioritariamente realizada pelos concursos públicos anuais promovidos pela DEnsM. A cada ano, ingressa na Força uma diversidade de profissionais técnicos e especializados que preenchem a lacuna de competências necessárias para atender às demandas da Marinha, de acordo com a área de conhecimento específica. No entanto, necessário se faz capacitar o pessoal que já faz parte do quantitativo da MB, por meio de cursos de qualificação que contribuirão para o aprimoramento continuado das competências existentes. É nessa etapa do processo que o CIANB vai atuar, ou seja, no desenvolvimento de competências.

Voltado para a capacitação dos militares e servidores civis que exercem os serviços de intendência, o CIANB oferece cursos de carreira, especiais, expeditos e adestramentos que

buscam aprimorar e desenvolver o nível de competências individuais e profissionais do pessoal da MB. Como as competências individuais são aquelas já detidas pelos profissionais ao longo de suas vidas, em suas formações ou experiências profissionais, caberá ao CIANB apenas complementá-las por meio dos cursos de capacitação, que visam ampliar os conhecimentos e as habilidades. Por outro lado, as competências profissionais poderão ser desenvolvidas nos cursos de capacitação, a fim de atender o perfil de competências desejado e mapeado pela organização para o ocupante do cargo, função ou incumbência. Esse é o mapeamento realizado pelo PROPES, que irá compor o perfil de competências discriminado na TMFT.

No âmbito dos estabelecimentos de ensino, as competências necessárias e indispensáveis ao desempenho das diversas funções realizadas pelo pessoal da MB são previamente relacionadas nos currículos dos cursos oferecidos. Com base na definição dessas competências é que os estabelecimentos de ensino, neste caso o CIANB, poderão desenvolver os conteúdos específicos para as diversas áreas de conhecimento e promover uma capacitação de qualidade.

Alinhada a essa busca de capacitar para desenvolver conhecimentos e habilidades, o Decreto nº 5.707/2006 define capacitação como o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Ainda nesse Decreto, são relacionados eventos de capacitação tais como: cursos presenciais e à distância, intercâmbios, estágios, seminários, congressos, etc. que contribuem para atender aos interesses da administração pública e que reflete a direção do CIANB no caminho da busca pelo aumento do desempenho das competências individuais e profissionais.

O papel do CIANB na capacitação do pessoal contribui para a sustentabilidade e perpetuidade das OM, uma vez que há desenvolvimento das competências e mitigação da lacuna de competências. Ou seja, ao identificar no seu pessoal alguma deficiência em determinada área de conhecimento ou em alguma habilidade ao utilizar ferramentas e sistemas próprios da Força, as OM têm no CIANB o instrumento necessário para anular essas fraquezas, transformando-as em pontos fortes e possíveis fatores de sucesso.

O capítulo seguinte trata do objetivo do estudo realizado neste trabalho. Dessa forma, vai abordar sobre a avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos no desenvolvimento das competências dos militares e dos servidores civis.

5 A AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DOS CURSOS ESPECIAIS E EXPEDITOS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Antes de se abordar a avaliação da efetividade dos referidos cursos ministrados pelo CIANB, deve-se destacar que a preocupação com a qualidade do serviço público, com um olhar voltado para o desenvolvimento de competências, é mais recente do que a iniciativa privada.

É importante lembrar que, nas décadas de 1980 e 1990, o serviço público estava estigmatizado por ser altamente burocrático, composto por profissionais não comprometidos e que se valiam da condição da estabilidade para não se preocupar com a qualidade do serviço que prestava.

Com o intuito de acabar com a visão negativa das instituições públicas, em todas as esferas (federal, estadual e municipal), e apresentar profissionais que respondessem à altura as expectativas da sociedade, o Governo Federal implantou, no início dos anos 2000, a metodologia da GPC com o objetivo de desenvolver as competências e profissionalizar a atuação do seu pessoal (LEME, 2014, p. 56 e 57).

Dentro desse contexto, a utilização do instrumento da avaliação passou a ser um importante aliado da administração pública para se medir o desempenho dos seus profissionais, visando apresentar para a sociedade servidores munidos de adequadas competências, comprometidos com a instituição e preocupados com o permanente processo de capacitação.

É notório que avaliar desempenho não abrange somente as pessoas com suas competências individuais, técnicas e comportamentais, mas também as organizações, com seus planejamentos estratégicos, processos e boas práticas de gestão.

Baseado nesse enfoque organizacional da avaliação de desempenho é que será analisada a efetividade dos cursos especiais e expeditos ministrados pelo CIANB, não apenas com a preocupação de se apurar resultados com base no passado, ou seja, naquilo que foi ensinado, mas, principalmente, entender o que está ocorrendo e focar no futuro, com um permanente desenvolvimento das pessoas e suas competências, contribuindo para uma entrega efetiva à organização.

Na MB, o SEN prevê uma metodologia de avaliação institucional que se constitui em processo de contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e do planejamento da gestão da instituição. Esse processo de avaliação leva em consideração a qualidade do ensino oferecido e se o resultado obtido compensou o esforço empreendido (BRASIL, 2014b).

A forma de avaliação institucional estabelecida para os cursos especiais e expeditos é a avaliação externa, realizada por elementos não pertencentes ao estabelecimento de ensino, cujo propósito é contribuir para a melhoria da qualidade da aprendizagem (BRASIL, 2011).

Embora essa metodologia ainda não incorpore, pelo menos conceitualmente, a teoria aplicada à GPC, sua existência está perfeitamente correlacionada à quarta etapa do modelo de BRANDÃO e BAHRY (2005, p. 181), que é a realização do processo de acompanhamento e avaliação.

Baseando-se nesse processo, o presente capítulo pretende avaliar a efetividade do desenvolvimento das competências, de acordo com os resultados alcançados nos desempenhos individuais e profissionais apresentados pelos militares e servidores civis após a realização dos cursos ministrados pelo CIANB, sugerindo uma adaptação à teoria aplicada à metodologia da avaliação de desempenho com foco em competências.

O capítulo apresenta quatro seções divididas em questionamentos necessários para alcançar o objetivo da pesquisa.

5.1 Por que avaliar o desenvolvimento de competências nos cursos especiais e expeditos?

Caminhando às cegas é a forma que se encontram pessoas e organizações que não sabem para onde querem ir e não têm instrumentos que as direcionem, mostrando-lhes o melhor caminho a seguir.

Scott B. Parry⁷, citado por LEME (2014, p. 3), define competências como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Esse conceito traz à tona a importância de se medir o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) para que haja melhoria. Essa melhoria refletirá na qualidade daquilo que os profissionais são capacitados a entregar à organização.

A avaliação é um importante instrumento para se alcançar os objetivos organizacionais, porque estimula a transparência recíproca entre a organização e o seu maior patrimônio, as pessoas.

Avalia-se para dar *feedback* aos profissionais do resultado do seu trabalho e sugerir as mudanças necessárias.

Avalia-se para verificar as formas assertivas e efetivas de se maximizar os resultados.

No caso em questão, avalia-se para comprovar se os investimentos realizados na capacitação do pessoal estão caminhando em direção à missão da organização. De que adiantam os investimentos sem um retorno que os justifiquem? No caso do CIANB, não se trata de retorno financeiro, mas com a responsabilidade institucional de transmitir um ensino de qualidade e que reflita na execução dos serviços prestados pelo pessoal da MB. Por esse

7 PARRY, Scott B. *The Quest for Competences. Training*, 1996.

motivo, esta pesquisa busca conhecer a efetividade dos cursos especiais e expeditos para a Marinha, focada no desenvolvimento das competências.

A capacitação é o produto gerado pelo CIANB, que só será avaliada ou medida quando observada nas situações cotidianas vivenciadas pelos militares e servidores civis.

O objeto da pesquisa foca os cursos especiais e expeditos porque grande parte deles é demandada pelos militares e servidores civis da MB, particularmente com o objetivo de ampliar seus conhecimentos e adquirir habilidades em alguma área específica na qual atuam ou irão atuar e, dessa forma, potencializar suas competências técnicas.

Essa demanda por capacitação espelha, dentro dos conceitos aqui estudados, a importância com o capital humano e a valorização da sua potencialidade, na busca por melhores resultados nas tarefas realizadas, visando ao atingimento da estratégia organizacional. Quanto mais capacitados estiverem seus profissionais, mais capacitada estará a organização da qual eles fazem parte.

Os cursos especiais e expeditos buscam atender aos currículos aprovados tecnicamente pelas Organizações Militares Orientadoras Técnica (OMOT), responsáveis pelos assuntos ministrados nos cursos. Esses currículos são definidos de acordo com o perfil de competências que se espera ter em uma determinada área de atuação. É o que RAMOS (2009, p. 1) define como “currículo de competências”, ou seja, vai interligar a capacitação dos indivíduos ao seu emprego no exercício do cargo, função ou incumbência. O “currículo de competências” vai implementar somente as disciplinas necessárias ao desenvolvimento das referidas competências.

O trabalho que está sendo desenvolvido pelo PROPES poderá gerar a necessidade de alterações nos currículos existentes no SEN, à medida que for percebida a ausência de cursos

que atendam a determinado perfil de competências definido pelas OM e mapeado pelo programa.

Com base na relação cursos oferecidos, currículos e desenvolvimento de competências, a avaliação vai possibilitar que seja verificado se os cursos foram capazes de alinhar as competências dos profissionais às reais demandas das OM e, conseqüentemente, da Marinha do Brasil. Esse alinhamento proporcionará o desempenho sustentável das organizações, além de fazer com que todos os envolvidos com a estratégia organizacional foquem na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados.

Foi identificado, junto ao CIANB, a necessidade de um instrumento que avalie se os cursos especiais e expeditos estão contribuindo para um melhor desempenho das OM. Atualmente, os militares e servidores civis realizam o curso, retornam para suas organizações e o CIANB não tem um *feedback* do resultado que foi gerado pela capacitação desenvolvida. Não existe uma avaliação que constate se o aprendizado foi eficiente a ponto de capacitar as pessoas a lidar com as dificuldades e superá-las, transformando teoria em prática. O que está sendo entregue à organização?

Traçando um paralelo com os conceitos da GPC, percebe-se a ausência de uma importante etapa do processo que é o acompanhamento e a avaliação. Essa etapa é fundamental para verificar se o desenvolvimento das competências provido pelo CIANB foi efetivo para as organizações. A avaliação do aprendizado vai retroalimentar o CIANB com a identificação de pontos fortes e fracos, gerando ações que contribuirão para a melhoria da terceira etapa do processo da GPC, o desenvolvimento de competências.

A etapa da avaliação é considerada valiosa para o processo porque, além de apurar os resultados alcançados, poderá identificar novas lacunas de competências, que podem ter sido responsáveis por desempenhos abaixo dos desejados. Dessa forma, tanto a OM interessada em

melhorar o seu desempenho quanto o CIANB poderão recomeçar o processo, atuando no desenvolvimento das competências individuais e profissionais do pessoal da MB. Este processo cíclico é fundamental para a metodologia da GPC, uma vez que assegura aos profissionais a possibilidade da capacitação contínua e às organizações, a melhoria nos resultados esperados.

O reconhecimento do grau de efetividade que os cursos especiais e expeditos geram no desempenho das pessoas vai servir, também, para um maior comprometimento dos militares e servidores civis, primeiramente com a absorção dos conhecimentos e, posteriormente, com sua aplicação no âmbito das suas organizações. É a conscientização das pessoas sobre sua atuação, possibilitando que seja traçado um plano de desenvolvimento coerente com suas necessidades.

É notório observar que, em uma era de grande competitividade, as organizações não galgam degraus mais altos sem contar com profissionais diferenciados técnica e intelectualmente. E essa condição não é apenas uma preocupação das empresas privadas, onde os resultados são demonstrados nos lucros. Os serviços públicos exigem qualidade e comprometimento com a sociedade. E, no caso desta pesquisa, o resultado dessa qualidade e comprometimento será evidenciado com a avaliação permanente das ações de capacitação.

É importante ressaltar que, além das ações de capacitação, existem as ações intrínsecas dos indivíduos, sobre as quais o estabelecimento de ensino não tem condições de agir. Trata-se das atitudes, que precisam partir de dentro para fora e que não se aprendem nos bancos escolares. É óbvio que à medida que as pessoas buscam ampliar seus conhecimentos, novos valores podem ser absorvidos gerando mudança de atitudes, ou seja, é a valorização das competências comportamentais.

Embora o CIANB não atue diretamente na mudança de comportamento das pessoas, indiretamente, por meio do processo de capacitação, vai contribuir para que haja um desenvolvimento das atitudes. Essa contribuição pode partir de um Corpo Docente que espelhe exemplo, motivação e comprometimento com a missão da Marinha. Quando RABAGLIO (2014, p. 11) diz que atitudes são valores, emoções e sentimentos expressos por meio do comportamento humano, significa dizer que a expressão desses sentimentos pode contagiar o outro a querer fazer.

Dessa forma, esta pesquisa sugere que, na avaliação da efetividade dos cursos, seja abordado em que grau os objetivos dos cursos contribuem para uma mudança de atitude para com a organização.

5.2 A quem compete avaliar?

Para responder a este questionamento, cabe destacar a importância do comprometimento da alta administração das OM com os resultados que desejam alcançar. Nesse aspecto, a alta administração precisa estar engajada na defesa das ações implementadas para o desenvolvimento de competências do seu pessoal, incentivando, estimulando e assegurando iniciativas de capacitação voltadas para o aumento do desempenho individual e da organização.

Considerando que a avaliação de desempenho deve estar voltada para se medir a entrega do profissional à organização, é de se esperar que a mesma seja realizada por seu superior imediato. É ele o conhecedor da realidade do cargo, função ou incumbência e do conjunto de tarefas a serem realizadas. Ele vai identificar as fragilidades, as carências e as potencialidades do exercício do cargo, função ou incumbência, possibilitando a realização de

cursos de capacitação e de aprendizagem contínua, que contribuam para mitigar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes dos seus subordinados.

A proximidade do superior imediato com seus subordinados o possibilita enxergar, diariamente, a qualidade da entrega à organização. Naturalmente, quando essa entrega não atende às expectativas, a tendência é corrigir ou solicitar que o trabalho seja refeito, despendendo tempo e homem/hora para a realização de uma mesma tarefa. Em alguns casos, chega-se ao extremo de remanejar a tarefa mal executada para a responsabilidade de outra pessoa, julgada mais competente, contribuindo para que alguém “carregue o piano” com o acúmulo de trabalho.

O superior imediato não somente funcionará como o avaliador, como também será o principal ator para atuar politicamente, junto à alta administração, na promoção do desenvolvimento de competências dos seus subordinados.

Importa mencionar que, o avaliador deve estar comprometido em ajudar os seus subordinados a atingirem melhores resultados, tendo como alvo o atingimento da estratégia da organização. Sendo assim, cabe preocupar-se com o perfil de competências do avaliador, de forma a promover uma avaliação com base em critérios bem definidos, objetividade, ética e propósitos claros que visem ao desenvolvimento das pessoas e ao alcance dos resultados.

Utilizando o dicionário de competências de RABAGLIO (2014, p. 69-74), sugere-se, no QUADRO 1, uma lista de seis competências, com seus respectivos conceitos, consideradas importantes para o perfil do avaliador.

QUADRO 1
Competências do Avaliador

Competências	Conceito
Comportamento Ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais.
Comprometimento	Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir o objetivo.
Comunicação Verbal	Capacidade de expressão verbal clara e objetiva, isenta de ruídos.
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, de perceber sentimentos e emoções do outro e de interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.
Foco em Resultados	Capacidade para conduzir os processos direcionando para atingir os resultados esperados.
Saber Ouvir	Capacidade de ouvir com atenção, demonstrando interesse e empatia.

Na avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos, o superior imediato poderá, com muita propriedade, identificar se a aprendizagem contribuiu para o aumento do desempenho e supriu deficiências observadas na realização de determinadas tarefas. Poderá, também, identificar a necessidade de movimentar um profissional de uma atividade para outra, caso se perceba incompatibilidade de competências na realização de tarefas.

O compromisso do avaliador passa a ser de compartilhamento de responsabilidade com o desenvolvimento dos seus avaliados, buscando utilizar as competências apropriadas para se obter resultados melhores, mais rápidos e comprometidos com o grau de complexidade exigido.

Outro aspecto interessante para o avaliador é que ele tem a oportunidade de atuar como um elemento incentivador dos eventos de capacitação, propondo a inscrição dos seus

subordinados em cursos ministrados pelo CIANB ou, quando não houver a oferta naquele Centro, em escolas de governo, conforme prioriza o Decreto nº 5.707/2006.

Ainda dentro desse contexto sobre a quem compete avaliar, ressalta-se que a literatura enfatiza a importância da participação ativa do avaliado, a chamada autoavaliação. É a visão do avaliado sobre seu próprio desempenho, possibilitando-o a fazer uma autocrítica sobre a sua entrega para a organização. É uma excelente oportunidade para o avaliado analisar se está agregando valor ou apenas fazendo aquilo que consta na descrição do seu cargo, função ou incumbência.

Esse conjunto de avaliações, aliado ao *feedback*, contribui para a motivação dos profissionais, para a geração de novas estratégias organizacionais e, principalmente, para a maximização dos resultados.

Destaca-se que ao avaliar um desempenho superior, é salutar que o avaliador reconheça os méritos dos seus subordinados fazendo uso da premiação ou, como define CARBONE (2016, p. 70) sistema de retribuição e incentivos, que faz parte do processo de GPC, como a quinta e última etapa desse processo.

Importa ressaltar que, a etapa de sistema de retribuição e incentivos não é o foco deste trabalho, por isso não será explorado. No entanto, cabe aqui deixar uma consideração sobre a importância dessa etapa para que o modelo de GPC seja bem-sucedido. Retribuição e incentivos valorizam o esforço dos profissionais, criam relação de fidelidade com a organização e, principalmente, mantêm elevada a motivação para o desenvolvimento das competências e para o alcance de resultados superiores.

5.3 Qual é o resultado esperado pela Organização Militar?

As OM têm enfrentado enormes desafios para atender as demandas da Marinha, principalmente no que tange à evolução tecnológica, com seus novos instrumentos e ferramentas gerenciais.

A visão de futuro da Marinha do Brasil⁸ diz que ela será uma Força moderna. Junto com a modernidade surgem avanços e mudanças que exigem conhecimento e preparo da Força. Para lidar com esses constantes processos de mudanças, as OM precisam que seus profissionais estejam capacitados a resolver problemas, a utilizar novas tecnologias e a agregar valores que só serão possíveis se eles estiverem constantemente atualizados e qualificados.

O esforço da MB em mapear o perfil de competências, por meio do PROPES, visa a atender o objetivo de toda organização, que é alcançar bons resultados naquilo que fazem. Por isso a preocupação com as pessoas e com o seu desempenho. Lembrando que o desempenho retrata as ações tomadas pelos indivíduos que irão gerar o resultado entregue à organização.

Considerando que o resultado esperado pela organização resulta da profundidade e da extensão das competências inerentes aos seus profissionais, importa que os estabelecimentos de ensino estejam aptos para desenvolver conhecimentos e habilidades que contribuam para que a Marinha tenha um efetivo capaz de querer e saber fazer acontecer.

O investimento das OM ao estimular a capacitação contínua de seus militares e servidores civis junto aos estabelecimentos de ensino está fundamentado na busca de uma equipe de profissionais talentosos, produtivos e munidos de senso de responsabilidade com o

⁸ "A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão" (<https://www.marinha.mil.br/content/missao-e-visao-de-futuro>).

cargo, função ou incumbência que ocupam. Não somente isso, mas também conhecer melhor os profissionais, identificar suas dificuldades e potencialidades, sendo capaz de valorizar e motivar os melhores desempenhos.

Os estabelecimentos de ensino estão inseridos no processo de GPC e, por isso, precisam estar preocupados e atentos com o resultado daquilo que produzem, porque o produto desse trabalho vai proporcionar o diferencial das pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

Por outro lado, as OM têm que estar dispostas a desenvolver estratégias de mudança, caso sejam identificados problemas internos na organização, como por exemplo a adequação de pessoas ao cargo, função ou incumbência e deficiências em treinamento e desenvolvimento de profissionais.

Para o alcance dos resultados esperados, as OM não podem ficar alheias ao potencial de cada indivíduo. É necessário estar atento ao que cada um pode oferecer de melhor para o sucesso da organização e buscar meios que promovam tanto o desenvolvimento individual e profissional quanto o organizacional.

5.4 Todos os cursos especiais e expeditos permitem a realização de avaliação?

Após análise dos cursos especiais e expeditos oferecidos no sítio do CIANB, foram identificados dezesseis cursos⁹, sendo três especiais e treze expeditos.

Em um primeiro momento, pode-se considerar que todos os cursos têm condições de serem avaliados, tomando-se como base os objetivos dos currículos apresentados. No entanto, para o atingimento do propósito deste trabalho, foram escolhidos dois cursos para se sugerir um instrumento de avaliação: o Curso Expedito de Gestão Patrimonial (C-EXP-GestPat) e o

9 http://www.cianb.mb/cursos_especiais_e_expeditos. Acesso em 10 mar. 2016.

Curso Especial de Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação para Oficiais (C-Esp-Negoc-OF).

A avaliação obedeceria à metodologia de avaliação externa do SEN, podendo ser utilizadas as sugestões do Roteiro para Avaliação de Desempenho com foco em Competências, relacionadas nos APÊNDICES A e B. O referido Roteiro é composto por três partes: identificação do aluno; autoavaliação; e avaliação do chefe imediato (foco em competências).

Essa avaliação buscará medir o desempenho do militar ou servidor civil com base nos conhecimentos e habilidades providos pelo CIANB e se a qualidade do serviço prestado melhorou em função da capacitação adquirida no curso especial ou expedito.

O período de realização dessa avaliação poderá ser de seis meses ou um ano, após a realização do curso ou após a assunção do cargo, função ou incumbência, devendo a OM do militar ou servidor civil encaminhar o Roteiro preenchido e assinado para o CIANB.

O resultado das avaliações servirá de subsídio para que o CIANB, atuando como um desenvolvedor de competências, adote as medidas necessárias para aumentar a qualidade do ensino e investir em planos específicos de capacitação que eliminem as possíveis lacunas responsáveis por baixos desempenhos nas organizações.

A proposta desta pesquisa é absorver o conceito teórico da avaliação de desempenho com foco em competências para medir a efetividade dos cursos especiais e expeditos, alinhando a necessidade do SEN à metodologia da GPC. Essa abordagem vai ao encontro do trabalho que está sendo desenvolvido pelo PROPES, uma vez que contribui para que as organizações se preocupem com o perfil de competências que precisam ter.

Cabe ressaltar que a sugestão não abrange na íntegra a metodologia de LEME (2006), uma vez que seria necessário o mapeamento das competências técnicas e uma tabela para sua

mensuração; a construção do inventário comportamental, que traduzisse a conduta do comportamento ideal desejado; a definição das metas a serem alcançadas pela organização; e, finalmente, a descrição das responsabilidades relativas a cada função. No entanto, essa adaptação pode motivar as OM a utilizarem a integridade da metodologia em suas avaliações internas, servindo como um instrumento de apoio ao seu Planejamento Estratégico Organizacional e ao Programa Netuno, na busca pela excelência em gestão.

A proposta apresentada busca consolidar, no campo “desempenho a observar” do Roteiro, indicadores que traduzam a efetividade dos cursos especiais e expeditos e, ao mesmo tempo, considerando que as OM estão passando pelo processo de mapeamento do perfil de competências, por meio do PROPES, medir o quanto o desenvolvimento de competências provido pelo CIANB contribui para que os militares ou servidores civis produzam uma melhor entrega para a organização.

Segundo LEME e VESPA (2008, p. 52), “uma avaliação que mensura apenas Conhecimentos, Habilidades e Atitudes é incompleta, pois ela não identifica o que os colaboradores efetivamente entregam, agregam ou contribuem para a organização”. Por isso, importa que o CIANB esteja comprometido em prover cursos especiais e expeditos capazes de transformar conhecimentos e habilidades em entrega de qualidade, contribuindo para o alcance dos objetivos almejados pelas organizações.

Ao responder os quatro questionamentos propostos neste capítulo, entende-se ter alcançado o objetivo da pesquisa e espera-se que a sugestão do Roteiro para Avaliação de Desempenho com foco em Competências contribua para o fortalecimento da GPC na MB.

6 CONCLUSÃO

Termina-se este trabalho como começou: “Pessoal: nosso maior patrimônio”, para reforçar a ideia que trouxe à tona a preocupação das organizações com a GP e com ela o surgimento do modelo estratégico da GPC.

As pessoas e seus ingredientes da competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – deixam de ser olhadas apenas como recursos e passam a ser consideradas como o principal alicerce das organizações.

Investir em pessoas passou a ser requisito fundamental para o diferencial competitivo das organizações. Sozinhas, as organizações nada mais são do que blocos de concreto sem vida, sem inteligência, sem aspirações. Na Era da Informação os melhores resultados são oriundos das organizações que possuem um capital humano qualificado, capacitado e comprometido com a estratégia organizacional.

Dentro desse contexto da GPC, a MB partiu para a implantação do PROPES, buscando fazer uso desse modelo estratégico para identificar o perfil de competências existentes e necessárias para atender as novas demandas da Força.

O referido programa, com apoio do GEPROPES, está a pleno vapor com a realização do mapeamento de processos nas OM, cujo propósito é obter o produto final – “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo” – prevendo que até dezembro de 2017 a MB conheça o potencial existente em seu pessoal, para que possa continuar fazendo frente aos seus grandes desafios.

Esta pesquisa apoiou-se no modelo de GPC apresentado por BRANDÃO e BAHRY (2005), para situar o CIANB na atuação do desenvolvimento de competências para os serviços de intendência e avaliar a efetividade dos cursos especiais e expeditos na capacitação dos militares e servidores civis.

Integrando a terceira etapa do processo desse modelo, o CIANB realiza eficaz e eficientemente o desenvolvimento de competências por meio da capacitação, do aprimoramento e da transferência de conhecimentos e habilidades ao pessoal da MB. No entanto, notou-se a falta de se medir a efetividade dos cursos especiais e expeditos e assim atender a quarta etapa do processo, que é o acompanhamento e avaliação.

A avaliação da efetividade dos cursos especiais e expeditos tem fundamental importância tanto para o CIANB quanto para as OM, considerando que a qualidade do desenvolvimento de competências de um refletirá na maximização do resultado das outras.

A pesquisa identificou que a efetividade vai ser observada quando os cursos forem capazes de alinhar as competências dos profissionais às reais demandas das OM e, dessa forma, proporcionar o seu desempenho sustentável. Para isso, buscou-se uma metodologia de avaliação de desempenho que agregasse os novos conceitos da GPC, o que foi possível se observar na Avaliação de Desempenho com foco em Competências.

O interessante nessa metodologia é a sua abordagem em quatro perspectivas capazes de medir a técnica, o comportamento, o resultado e a complexidade ou responsabilidade, cujo resultado expressa o CDS, ou seja, a sua entrega à organização. Esse conceito de entrega foi ao encontro do que a pesquisa buscava identificar. Ou seja, o que os militares e servidores civis estão entregando às OM após passar pelo processo de desenvolvimento de competências nos cursos especiais e expeditos.

Sem fugir ao propósito do CIANB, que é desenvolver conhecimentos e habilidades, a pesquisa sugeriu o Roteiro para Avaliação de Desempenho com foco em Competências, fazendo uma adaptação do conceito teórico apresentado por LEME (2006) à metodologia de avaliação institucional prevista no SEN, visando verificar e avaliar a efetividade dos cursos especiais e expeditos, ministrados pelo CIANB, no desenvolvimento de competências

necessárias ao pessoal que exerce os serviços de intendência, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das atitudes desejadas pelas OM.

Espera-se que a avaliação realizada, por meio do Roteiro sugerido, seja um instrumento capaz de retroalimentar o CIANB com informações que contribuirão para a melhoria da aprendizagem; estimular a transparência recíproca entre a organização e as pessoas; assegurar aos profissionais a possibilidade de capacitação contínua; conscientizar as pessoas sobre sua atuação e responsabilidade com a estratégia da organização; e contribuir para o esforço da MB no mapeamento do perfil de competências, uma vez que essa avaliação poderá identificar lacunas de competências que poderão ser eliminadas com ações de capacitação providas pelo CIANB.

O futuro da MB prevê uma Força moderna, mas para isso é preciso um trabalho que proporcione o diferencial das pessoas, capacitadas a lidar com os avanços e as mudanças exigidas em um mundo globalizado e tecnológico. Vale lembrar que quanto mais capacitados estiverem os profissionais, mais capacitadas estarão as OM e mais aptas a atender as demandas da Marinha do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. *Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho, Outubro/2013*. Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>>. Acesso em 19 jun. 2016.

ARAÚJO, G. Luis Cesar. *Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional*. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567>. Acesso em 27 jun. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre o Ensino na Marinha. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm>. Acesso em 21 jun. 2016.

_____. Lei nº 12.216, de 11 de março de 2010. Altera os arts. 1º, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7º-A e 7º-B à Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12216.htm>. Acesso em 29 jun. 2016.

_____. Marinha. Diretoria de Ensino. *Manual de Avaliação do Sistema de Ensino Naval (DEnsM-2001)*, Vol. 1. Procedimentos Básicos. 2ª Revisão, 2011.

_____. Marinha. Diretoria-Geral do Pessoal. Circular nº 1/2015. *Gestão do Pessoal da Marinha*. Rio de Janeiro, 2015.

_____. Marinha. Diretoria-Geral do Pessoal. Memorando nº 2/2014. Rio de Janeiro, 2014a.

_____. Marinha. Diretoria-Geral do Pessoal. *Normas para os cursos e estágios do Sistema de Ensino Naval (DGPM-101)*. 6ª Revisão, ed. 2010, Mod 4 – 2014b.

BRASÍLIA. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 25 jul. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. et tal. *Gestão por competências*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. RJ: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª impressão.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. C. *Construindo o conceito de competência*. São Paulo: RAC, Edição especial, 2001. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009310>>. Acesso em 08 jun. 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos* – 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Gestão por competências – uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas*. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/1640/gestao-por-competencias-uma-nova-opcao-para-tornar-as-empresas-mais-competitivas.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

LEME, Rogerio. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, Rogerio (Org.). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LEME, Rogerio; VESPA, Marcia. *Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

RAMOS, Marise Nogueira. *Currículo por competência*. Rio de Janeiro: Fundação Osvaldo Cruz, 2009. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/curcom.html>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

C-EXP-GestPat

TURMA / ANO: _____

1. PRIMEIRA PARTE: IDENTIFICAÇÃO

NOME DO EX-ALUNO: _____

OM EM QUE SERVE: _____

FUNÇÃO QUE EXERCE: _____

NOME DO CHEFE IMEDIATO: _____

2. SEGUNDA PARTE: AUTOAVALIAÇÃO (ESPECÍFICA PARA O EX-ALUNO)

Indique o valor que traduza o seu julgamento sobre seu desempenho nas categorias abaixo, conforme a correspondência apresentada na legenda:

Ocorreu sempre	Ocorreu na maioria das vezes	Ocorreu com frequência mediana	Ocorreu algumas vezes	Ocorreu muito raramente	Não ocorreu	Não foi possível avaliar
5	4	3	2	1	0	NA

ORDEM	DESEMPENHO A OBSERVAR	VALOR
INDICADORES		
1	O curso abordou conceitos e procedimentos importantes sobre a Gestão Patrimonial que suplementaram sua habilitação.	
2	O curso correspondeu às suas expectativas para o desempenho das funções ou incumbências atinentes à Gestão Patrimonial.	
3	Os conhecimentos adquiridos sobre conceitos gerais, controle patrimonial, destinação e gestoria do material, gestão do material na OMC, prestação de contas, introdução ao SISMAT-Web e depreciação estão sendo aplicados no desempenho de suas tarefas.	
4	É capaz de executar tarefas relacionadas ao SISMAT-Web nos módulos Administração, CADBEM e SISTOQUE.	
5	Considera que o curso ampliou as suas competências técnicas (conhecimentos e habilidades).	

3. TERCEIRA PARTE: AVALIAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO (FOCO EM COMPETÊNCIAS)

Indique o valor que traduza o seu julgamento sobre o desempenho de seu subordinado nas categorias abaixo, conforme a correspondência apresentada na legenda:

Ocorreu sempre	Ocorreu na maioria das vezes	Ocorreu com frequência mediana	Ocorreu algumas vezes	Ocorreu muito raramente	Não ocorreu	Não foi possível avaliar
5	4	3	2	1	0	NA

ORDEM	DESEMPENHO A OBSERVAR	VALOR
INDICADORES		
1	O curso realizado está diretamente ligado à tarefa ou atividade desempenhada pelo militar ou servidor civil.	
2	O curso ampliou os conhecimentos técnicos sobre o assunto.	
3	O curso contribuiu para a melhoria das habilidades do militar ou servidor civil na utilização de ferramentas, sistemas ou equipamentos.	
4	As competências técnicas (conhecimentos e habilidades) desenvolvidas no curso ampliaram a percepção do grau de complexidade/responsabilidade exigido na execução da tarefa ou atividade.	
5	Os objetivos do curso contribuíram para uma mudança de atitude do militar ou servidor civil, com relação à estratégia da OM.	
6	Os conhecimentos e habilidades adquiridos contribuíram para valorizar a entrega do militar ou servidor civil à OM.	

ASSINATURA E CARIMBO DO CHEFE IMEDIATO

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

C-Esp-Negoc-OF

TURMA / ANO: _____

1. PRIMEIRA PARTE: IDENTIFICAÇÃO

NOME DO EX-ALUNO: _____

OM EM QUE SERVE: _____

FUNÇÃO QUE EXERCE: _____

NOME DO CHEFE IMEDIATO: _____

2. SEGUNDA PARTE: AUTOAVALIAÇÃO (ESPECÍFICA PARA O EX-ALUNO)

Indique o valor que traduza o seu julgamento sobre seu desempenho nas categorias abaixo, conforme a correspondência apresentada na legenda:

Ocorreu sempre	Ocorreu na maioria das vezes	Ocorreu com frequência mediana	Ocorreu algumas vezes	Ocorreu muito raramente	Não ocorreu	Não foi possível avaliar
5	4	3	2	1	0	NA

ORDEM	DESEMPENHO A OBSERVAR	VALOR
INDICADORES		
1	O curso abordou conceitos e procedimentos importantes sobre Gestão de Projetos, Negociação e Macroeconomia e Relações Internacionais.	
2	O curso correspondeu às suas expectativas para o desempenho das funções atinentes à Negociação de Contratos Internacionais e Acordos de Compensação.	
3	Os conhecimentos adquiridos sobre a metodologia de gerenciamento de projetos, a gestão do ciclo de vida de projetos, os aspectos que regem os Acordos de Compensação e a política de OFFSET, as técnicas de negociação e os aspectos macroeconômicos na negociação de contratos internacionais estão sendo aplicados no desempenho de suas funções.	
4	É capaz de executar tarefas relacionadas aos processos de gerenciamento de projetos, às técnicas de negociação e aos contratos de financiamentos externos.	
5	Considera que o curso ampliou as suas competências técnicas (conhecimentos e habilidades).	

3. TERCEIRA PARTE: AVALIAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO (FOCO EM COMPETÊNCIAS)

Indique o valor que traduza o seu julgamento sobre o desempenho de seu subordinado nas categorias abaixo, conforme a correspondência apresentada na legenda:

Ocorreu sempre	Ocorreu na maioria das vezes	Ocorreu com frequência mediana	Ocorreu algumas vezes	Ocorreu muito raramente	Não ocorreu	Não foi possível avaliar
5	4	3	2	1	0	NA

ORDEM	DESEMPENHO A OBSERVAR	VALOR
INDICADORES		
1	O curso realizado está diretamente ligado à função desempenhada pelo Oficial ou Servidor Civil assemelhado.	
2	O curso ampliou os conhecimentos técnicos sobre o assunto.	
3	O curso contribuiu para a melhoria das habilidades do Oficial ou Servidor Civil assemelhado na utilização de ferramentas, sistemas ou equipamentos.	
4	As competências técnicas (conhecimentos e habilidades) desenvolvidas no curso ampliaram a percepção do grau de complexidade/responsabilidade exigido no desempenho da função.	
5	Os objetivos do curso contribuíram para uma mudança de atitude do Oficial ou Servidor Civil assemelhado, com relação à estratégia da OM.	
6	Os conhecimentos e habilidades adquiridos contribuíram para valorizar a entrega do Oficial ou Servidor Civil assemelhado à OM.	

ASSINATURA E CARIMBO DO CHEFE IMEDIATO