

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) CRISTIANE JARDIM MORETTO

A CONVERGÊNCIA NÃO COORDENADA ENTRE A CAPACITAÇÃO E A
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PRAÇAS NA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2020

CC (IM) CRISTIANE JARDIM MORETTO

A CONVERGÊNCIA NÃO COORDENADA ENTRE A CAPACITAÇÃO E A
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PRAÇAS NA MARINHA DO BRASIL

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

Orientador: CMG (RM1-FN) Adriano Lauro.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2020

AGRADECIMENTOS

A Deus, ao meu esposo, Jean, às minhas filhas, Isabella e Karina, e à minha amiga Marinalva, pelo grande e importante apoio, incentivo e compreensão durante todo o período de realização deste trabalho.

Ao CMG (RM1-FN) Adriano Lauro, meu orientador, pelas intervenções extremamente profissionais, práticas e assertivas sobre o tema, que foram bastante relevantes para a condução desta produção.

Ao CF (RM1) Nagashima, pela disponibilidade, paciência e orientações sobre a metodologia empregada, as quais contribuíram sobremaneira para as minhas argumentações e para a construção de um pensamento mais analítico e refinado sobre o tema desta pesquisa.

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.”
(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

O propósito principal desta pesquisa é verificar a convergência dos processos de Capacitação e de Avaliação de Desempenho de Praças da Marinha do Brasil, em termos de objetivos. Como propósito secundário, pretende-se testar a integração horizontal entre os objetos de estudo, no período de 2019, no que diz respeito ao Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* A relevância do estudo reside na oportunidade de, a partir da coordenação de processos convergentes, por meio de critérios e políticas de RH comuns, contribuir para a sua maior interação, fluxo de subsídios e sinergia de resultados. Para alcançar esse propósito, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental e adotou-se uma metodologia analítica, o que possibilitou responder as seguintes questões de pesquisa: os processos de Capacitação e de Avaliação de Desempenho de Praças são convergentes, em termos de objetivos? Além disso, são integrados entre si, à luz do Modelo de Dutra *et al.*? De forma a refletir sobre tais questionamentos, e após entender a origem, definição e a evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, além da teoria empregada, buscou-se analisar a integração horizontal dos referidos processos na MB, por meio do Plano Estratégico da Marinha, das Políticas de RH relacionadas aos processos e da Gestão de Pessoas por Competências. Após realizada a análise, foi possível constatar que tais processos convergem em objetivos, quais sejam o de desenvolvimento e de capacitação do pessoal. No entanto, após o confronto, verificou-se que não atuam coordenadamente entre si, com base em uma política comum e nos critérios do Modelo, na perspectiva de integração horizontal. Assim, foi possível concluir que a atuação coordenada desses processos de gestão de pessoas, que compartilham objetivos comuns, a partir dos mesmos parâmetros e diretrizes, pode contribuir para a sua maior interação com os demais processos de capacitação, integrando-se, dessa forma, à ação estratégica da Força, que visa o Aprimoramento do Pessoal.

Palavras-chave: Processo de Capacitação de Praças. Processo de Avaliação de Desempenho de Praças. Marinha do Brasil. Modelo Integrado de Gestão de Pessoas. Integração horizontal.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Administração de Recursos Humanos e seus cinco subsistemas	23
Figura 2 –	Níveis do Planejamento Estratégico Militar e a estruturação estratégica da MB	28
Figura 3 –	Contextualização dos objetos de estudo	42
Quadro 1–	Evolução histórica e conceitual dos modelos de gestão de pessoas	18
Quadro 2 –	Níveis de complexidade – exemplos de variáveis	22
Quadro 3 –	Modelos de mapas estratégicos	29
Quadro 4 –	Competências profissionais aplicadas no contexto do trabalho	34
Quadro 5 –	Metodologia de avaliação do SEN	37
Quadro 6 –	Níveis de execução da tarefa	37
Quadro 7 –	Item oito da EAD-CB	40
Quadro 8 –	Resultado do Confronto dos processos com a Teoria	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEN –	Ação Estratégica Naval
ARH –	Administração de Recursos Humanos
CAP –	Corpo Auxiliar de Praças
CB –	Cabo
C-Espc –	Curso de Especialização
CPA –	Corpo de Praças da Armada
DEnsM –	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM –	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
EA –	Estágio de Aplicação
EAD –	Escala de Avaliação de Desempenho
EMA –	Estado-Maior da Armada
EN –	Estratégia Naval
END –	Estratégia Nacional de Defesa
ES –	Escrita
EUA –	Estados Unidos da América
FR-EAD –	Folha de Respostas da Escala de Avaliação de Desempenho
FT –	Força de Trabalho
GPC –	Gestão de Pessoas por Competências
MN –	Marinheiro
OBNAV –	Objetivo Naval
ORT –	Organização Racional do Trabalho
PEM –	Plano Estratégico da Marinha
PND –	Política Nacional de Defesa
PoEnsM –	Política de Ensino da Marinha
QAP –	Quadro Auxiliar de Praças
RC –	Referenciais de Competências Profissionais
RTTP –	Relações das Tarefas Técnico-Profissionais
SEN –	Sistema de Ensino Naval

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS E O ALINHAMENTO HORIZONTAL DOS PROCESSOS	12
2.1	O modelo de gestão de pessoas	12
2.1.1	O paradigma taylorista: a origem dos modelos	13
2.1.2	Definição e finalidade do modelo	14
2.1.3	Evolução histórica e conceitual dos modelos	17
2.1.4	O Modelo Integrado de Gestão de Pessoas	20
2.1.4.1	A perspectiva de integração horizontal	22
3	O MODELO E A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS NA MARINHA DO BRASIL	26
3.1	Plano Estratégico da Marinha	27
3.2	As políticas de pessoal da Marinha	31
3.3	A Gestão de Pessoas por Competências	33
3.4	Os processos de gestão de pessoas	35
3.4.1	Processo de capacitação de Praças do SEN	36
3.4.2	Processo de avaliação de desempenho de Praças	38
4	CONFRONTO DOS OBJETOS DE ESTUDO COM A TEORIA EMPREGADA	42
4.1	Convergência entre os objetos	42
4.2	A relação dos objetos com a Teoria	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	50
	ANEXOS	52

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo do tempo, influenciada por novos desafios e teorias organizacionais e, com ela, também, a maneira ou modelo como as organizações gerenciam o comportamento de seus trabalhadores.

O primeiro modelo de gestão de pessoas e o mais utilizado pelas organizações desde o século XX até hoje, é baseado na aplicação de métodos científicos e no paradigma¹ taylorista da Organização Racional do Trabalho (ORT)², para conseguir um maior rendimento das pessoas no desempenho das tarefas, em busca do máximo de produtividade.

Já os mais recentes, que surgiram a partir da terceira fase da globalização mundial (de 1950 até os dias atuais), pressionados por um cenário altamente complexo e competitivo, baseiam-se nos princípios, estratégias e políticas organizacionais, para traduzir os seus objetivos à Gestão de Pessoas e aos processos, bem como nas competências individuais, com vistas a possibilitar um desempenho superior ou uma vantagem competitiva³ à organização.

Nesse contexto, insere-se a teoria utilizada por este trabalho: o Modelo Integrado de Gestão de Pessoal de Dutra *et al.* (2019), que busca o alinhamento das práticas e processos de Gestão de Pessoas com a filosofia e a estratégia organizacionais (integração vertical)⁴, bem como entre si (integração horizontal).

Os objetos deste estudo são: o Processo de Avaliação de Desempenho de Praças; e o Processo de Capacitação de Praças para Ativa da Marinha do Brasil (MB). O propósito principal desta pesquisa é verificar a convergência entre os referidos processos, em termos de

¹ Paradigma é “qualquer teoria, doutrina ou ideologia.” (MORIN, 2000, p. 26).

² ORT é a denominação dada a tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos.

³ A vantagem competitiva “está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias [...]” (RIBEIRO, 2005 *apud* PHILADELPHO; MACÊDO, 2007, p. 28).

⁴ A perspectiva de integração vertical não é o foco desta pesquisa.

objetivos. Como propósito secundário, pretende-se testar a integração horizontal entre os objetos de estudo no período de 2019, no que diz respeito à referida teoria.

A motivação para tal decorre da necessidade de entender se as práticas de avaliação de desempenho dos processos em estudo são convergentes em termos de objetivos, a fim de coordenadamente produzirem resultados intercambiáveis e que melhor contribuam para o diagnóstico do desenvolvimento dos militares da Força, bem como para o aprimoramento da capacitação e da qualidade do ensino naval.

Assim, colocam-se as seguintes questões de pesquisa: os processos de Capacitação e de Avaliação de Desempenho de Praças são convergentes, em termos de objetivos? Além disso, são integrados entre si, à luz do Modelo de Dutra *et al.* (2019)? Assumem-se as seguintes hipóteses de pesquisa: 1) os processos são convergentes, em termos de objetivos; e 2) no entanto, não atuam de forma horizontalmente alinhada.

Com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos, utiliza-se a metodologia analítica, fundamentada em pesquisa documental e bibliográfica, a qual é apresentada em cinco capítulos.

Após esta introdução, são apresentados no segundo capítulo, os principais aspectos conceituais sobre o modelo de gestão de pessoas nas organizações, concernentes a sua origem, definição, finalidade e evolução histórica, conhecimentos prévios necessários ao entendimento do Modelo de Dutra *et al.* (2019), bem como de sua perspectiva de integração horizontal, detalhada ao final do capítulo.

No capítulo três, é apresentado o Plano Estratégico da Marinha (PEM) e são identificadas as Políticas de RH atinentes aos processos em estudo, a partir dos quais se constata que a MB adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, para os processos especificamente voltados à capacitação do pessoal.

Além disso, são analisadas a Ficha de Avaliação de Estagiários do Curso de Especialização (C-Espc⁵) e a Folha de Respostas para Avaliação de Desempenho de Cabo, atinentes aos processos de Capacitação e de Avaliação de Desempenho de Praças para Ativa, respectivamente, a partir das quais são coletadas as evidências necessárias aos fins pretendidos por este trabalho.

Em seguida, no capítulo quatro, é verificada a convergência de objetivos entre os referidos processos e realizado o confronto destes com a teoria de Dutra *et al.* (2019), a partir do qual são obtidos os resultados que confirmarão ou não as hipóteses.

No último capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa e indicadas as linhas de investigação futura que não podem ser aprofundadas neste trabalho.

Sendo assim, após encerrada esta introdução, tem início, a seguir, o segundo capítulo, o qual explica a importância das organizações construírem um modelo integrado de gestão de pessoas, a partir de um alinhamento horizontal, para subsidiar os diversos processos de gestão afetos a essa área.

⁵ O C-Espc é destinado a habilitação do Corpo de Praças, para o cumprimento das tarefas profissionais que exijam o domínio de conhecimentos e técnicas específicas (BRASIL, 2018, p. 5).

2 O MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS E O ALINHAMENTO HORIZONTAL DOS PROCESSOS

Na introdução deste capítulo teórico, vê-se como surgiu o primeiro modelo de gestão de pessoas, a partir dos Estudos da Escola de Administração Científica de Taylor e dos métodos científicos.

Após a definição do que é o modelo, demonstra-se a sua contribuição para uma gestão de pessoas coerente e consistente no tempo nas organizações, além de ressaltar a importância da efetividade⁶, para o atendimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Contudo, ressalta-se que isso não é fácil, tendo em vista que ambos – o modelo e a gestão de pessoas – são impactados por fatores internos e principalmente externos à organização.

Na sequência, delimitam-se os elementos da estrutura formal da organização, que compõem o modelo, com destaque para as políticas e os processos, cujas definições são importantes para analisar os objetos deste trabalho.

Em seguida, a partir da contextualização histórica dos modelos, vê-se que o principal conceito-chave balizador dos componentes do atual modelo de gestão de pessoas é a competência. O trabalhador que já não era mais visto como um simples executor, passou a ser considerado um recurso de grande valor pela organização, por deter o conhecimento, um patrimônio permanente.

E por último, mas não menos importante, o foco deste trabalho, que é a relevância da perspectiva de integração horizontal dos processos de gestão de pessoas para a organização, de acordo com a teoria do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019).

2.1 O Modelo de Gestão de Pessoas

⁶ Efetividade é alcançar o resultado esperado.

Nesta seção de texto, apresenta-se o que vem a ser um modelo de gestão de pessoas, a partir da sua origem e finalidades nas organizações, sua evolução histórica e conceitual ao longo do tempo, de acordo com os paradigmas predominantes à época, bem como os seus elementos componentes, oriundos da estrutura formal da organização.

Essa contextualização teórica do modelo é necessária para se chegar a um melhor entendimento do que pretende o Modelo de Dutra *et al.* (2019) com a integração proposta, ou seja, com o alinhamento horizontal dos processos de gestão de pessoas.

2.1.1 O Paradigma Taylorista: a origem dos Modelos

Os conhecimentos acumulados sobre a Gestão de Pessoas⁷ começaram a ser estruturados no mundo, no final do século XIX; No entanto, somente se efetivou após a Grande Guerra (1914-1918), com base nos estudos da Escola de Administração Científica⁸, desenvolvida nos Estados Unidos da América (EUA), a partir de Frederick Winslow Taylor⁹ (1856-1915).

Nos diz Chiavenato:

A Administração Científica é uma combinação de: “ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade.” (CHIAVENATO, 2003, p. 55).

⁷ Pretende-se não entrar no mérito das variações da terminologia “gestão de pessoas” ao longo do tempo, a qual é definida por: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 3).

⁸ “O nome Administração Científica é devido a tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração a fim de aumentar a eficiência industrial.” (CHIAVENATO, 2003, p. 54).

⁹ Taylor ficou conhecido como o “Pai da Administração Científica” (SILVA, 1960, p. 40).

O paradigma taylorista da ORT busca a melhor maneira de se executar algo, isto é, métodos de trabalho para estabelecer os padrões de desempenho das tarefas, para aumentar a eficiência¹⁰ do trabalhador, a qual estaria condicionada a sua remuneração, com o propósito de aumentar a produtividade da organização.

Taylor foi o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho (a especializar o pessoal, a treinar os operários, a estabelecer padrões de execução), estabelecendo métodos para agir sobre o comportamento humano, a fim de conseguir o melhor desempenho das pessoas na execução de tarefas, os quais passaram a ser chamados de *modelo de gestão de pessoas*.

O modelo pioneiro de Taylor influenciou a Gestão de Pessoas durante todo o século XX, sendo utilizado por todas as organizações, independentemente da ideologia ou da finalidade das mesmas, conforme afirma Dutra *et al.* (2019).

2.1.2 Definição e Finalidade do Modelo

Diferentemente do enfoque anterior, Fischer (2002) entende o modelo de gestão de pessoas como sendo a forma pela qual uma organização se estrutura, por meio de princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão, para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho.

Tais elementos componentes¹¹ definidos a seguir, segundo Fischer (2002), estão presentes em quase todas as organizações, podendo, no entanto, ser expressos de diferentes maneiras, mais ou menos formalizadas.

¹⁰ “A eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis. Pode ser definida pela equação $E = P/R$, onde P são os produtos resultantes e R os recursos utilizados.” (CHIAVENATO, 2003, p. 58).

¹¹ Elementos componentes do modelo de gestão de pessoas pode ser considerado tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais (FISCHER, 2002, p. 16). São eles: os princípios, as estratégias, as políticas, as práticas ou os processos de gestão.

- 1) princípios (ou filosofia) – são as orientações de valor da organização, que orientam as características estruturais do modelo;
- 2) estratégias – definem “como” a organização pretende alcançar seus objetivos;
- 3) políticas – orientam e integram os processos de gestão de pessoas, além de atuarem como balizadoras das práticas de gestão;
- 4) processos – ações progressivas, previamente determinadas e limitadas pelos princípios organizacionais, cujos os objetivos são orientados por políticas de pessoal específicas; e
- 5) práticas – são as partes inter-relacionadas dos processos de gestão, as quais se conectam com um objetivo e dentro de parâmetros predeterminados.

Desta forma, entende-se que os processos de gestão são limitados pelos princípios organizacionais e constituídos por práticas, que são integradas pelas políticas de RH.

Por conta desse alinhamento estratégico, entende-se que o modelo de gestão de pessoas sustenta uma gestão coerente e consistente no tempo, como afirma Dutra *et al.* (2019). Além disso, serve de orientação para as diversas ações de recursos humanos (RH).

Resumem-se, assim, as suas principais finalidades: administrar o desempenho das pessoas no trabalho, contribuindo para uma gestão de pessoas adequada aos propósitos da organização; e orientar os processos e práticas de gestão de pessoas, de forma alinhada aos seus objetivos estratégicos.

A coerência¹², conforme abordado, significa a existência de referenciais claros e estáveis, para orientar a condução dos processos de gestão, de forma a permitir uma melhor compreensão da realidade e para conciliar as expectativas das pessoas e da organização. Além

¹² Sun Tzu (general chinês que viveu há mais de 2.500 anos atrás) ressalta, assim, a importância da coerência: “[...] quando suas ordens não são claras e coesas, quando não existem regras fixas aos seus oficiais e quando as fileiras de homens são formadas de forma casual e desleixada, a consequência é a total desorganização.”(SUN TZU, 2015).

disso, possibilita o alinhamento coerente dos princípios e das políticas entre si, bem como destes com as estratégias organizacionais.

Peter Drucker¹³ deixa claro que fazer certo as coisas (eficiência) não é o mesmo que fazer as coisas certas (eficácia), embora esses conceitos se complementem. Não obstante a grande importância da eficiência como medida de desempenho, observa-se que o referido conceito de eficácia conduz a uma preocupação maior, que é a de perseguir efetivamente os objetivos pretendidos.

Desta forma, entende-se que é importante construir um modelo de gestão de pessoas, não com o intuito de robotizar, controlar ou até mesmo inibir a iniciativa das pessoas no desempenho de suas atribuições, a exemplo do que indicava o modelo tradicional de Taylor, mas para orientar-lhes um caminho que possa compatibilizar adequadamente as suas expectativas com as da organização.

De acordo com Philadelpho e Macêdo (2007), a Gestão de Pessoas depende do modelo de gestão estruturado pela organização e do paradigma organizacional predominante em determinado período. Segundo Heloani (2003, *apud* PHILADELPHO; MACÊDO, 2007), a partir desta consideração, as organizações são olhadas como resultado da realidade socioeconômica, no que tange, por exemplo, às transformações decorrentes da globalização da economia, por representarem as concepções de organização do trabalho atuais e influenciarem o ambiente num movimento de mútua transformação.

Isso quer dizer que a atuação das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores que provém do *ambiente interno e específico*¹⁴ (onde destacam-se a cultura e a estratégia organizacional) e do *ambiente externo e geral*¹⁵ (os

¹³ Peter Drucker é considerado o pai da Administração moderna.

¹⁴ O Ambiente específico (ou ambiente de tarefa) “se refere ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização.” (CHIAVENATO, 1999a, p. 82).

¹⁵ O Ambiente geral “é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, organizações, empresas, comunidades etc.” (CHIAVENATO, 1999a, p. 78).

provenientes da sociedade e do mercado, como a legislação e a cultura trabalhista da sociedade) à organização.

A interferência desses fatores, principalmente os externos, e o conseqüente caráter contingencial e dependente da Gestão de Pessoas, podem fazer com que o modelo se manifeste de forma incoerente em situações aparentemente semelhantes. Além disso, segundo Fischer (2002), há a possibilidade da organização adotar mais de um modelo de gestão de pessoas na organização, com base em pesquisas recentes.

Em decorrência, há muitas vezes dificuldade de identificar o modelo em situações práticas e rotineiras na organização, já que pode se apresentar de forma distinta, quanto mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (características do mundo VUCA¹⁶) for o ambiente organizacional.

Assim, entende-se que o modelo de gestão de pessoas, por meio de seus elementos componentes, é importante para gerir o desempenho das pessoas no trabalho, porque o seu alinhamento à estrutura da organização, possibilita maior clareza e estabilidade aos processos e práticas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, resultados mais efetivos.

2.1.3 Evolução Histórica e Conceitual dos Modelos

A partir de então, apresenta-se a evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, os quais sofreram forte influência dos conceitos-chave dos paradigmas ou teorias organizacionais preponderantes à época.

Para melhor demonstrar essas peculiaridades, Fischer (2002) estrutura os modelos em quatro grandes abordagens da Gestão de Pessoas, correspondentes a diferentes períodos

¹⁶ VUCA resulta do acrônimo das palavras “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.” Este conceito foi apresentado pelo United States War College, em 1998, no relatório “Training and education army officers for the 21st Century: Implications for the United States.”

históricos: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento humano, como gestão estratégica e como vantagem competitiva (articulado por competências).

Quadro 1 – Evolução histórica e conceitual dos modelos de gestão de pessoas

Abordagem da Gestão de Pessoas	Período	Modelo	Conceitos-chave das Teorias Organizacionais
1) Como departamento pessoal	1890-1920	Administração Científica	Produtividade, recompensa e eficiência de custos.
2) Como gestão do comportamento humano	1920-1970	Comportamental	Motivação e liderança.
3) Gestão estratégica	1970-1990	Estratégico	Orientação estratégica para as políticas e práticas de RH.
4) Vantagem competitiva	Após 1990	Competitivo	Competências.

Fonte: FISCHER, 2002, p. 19-25. (Adaptado pela autora).

No Quadro 1, o “período” se refere à época do surgimento do modelo, o que não significa que os mesmos deixaram de existir ou foram substituídos por seus sucessores, ao longo do tempo. Além disso, as organizações de hoje, podem utilizar qualquer um deles, sendo possível, inclusive, a coexistência de mais de um modelo no mesmo ambiente organizacional, conforme já se viu.

No contexto do mundo VUCA de hoje, no qual a globalização, a competição e o forte impacto da tecnologia e as rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, pretende-se com o quadro anterior, a despeito da evolução dos modelos, ressaltar o que hoje se denomina sociedade do conhecimento¹⁷ (ou da informação). Nela, o conhecimento das pessoas é utilizado pelas organizações, para gerar vantagem competitiva.

¹⁷ O termo sociedade do conhecimento ou sociedade da informação, na década de 1990, “trata-se de uma sociedade na qual as condições de geração de conhecimento e processamento de informação foram substancialmente alteradas por uma revolução tecnológica [...]” (BURCH, 2005, p. 4).

Em consequência, a gestão do conhecimento¹⁸ nas organizações tem exigido cada vez mais das pessoas, pois estas passaram a ser, além de seu principal instrumento, um diferencial competitivo. Isto por causa das competências (humanas ou profissionais), as quais combinam conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo comportamento no trabalho, e definidas como: “capacidade da pessoa de agregar valor¹⁹ ao patrimônio de conhecimentos da organização.” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 31).

De acordo com Dutra (2017), competência é diferente de comportamento: competência é a pessoa mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, para entregar aquilo que a organização espera dela, em determinado contexto de trabalho, ao passo que, no caso do comportamento, isso nem sempre ocorre.

Segundo Dutra (2017), a competência se mede pela entrega efetiva e o comportamento pela frequência com que se observa sua manifestação no trabalho. Além disso, diferentemente deste, ela pode ser decomposta em níveis de complexidade, possibilitando a observação do desenvolvimento das pessoas²⁰.

Para Jarrar (2002), o *conhecimento* (o saber) é uma combinação de informação, experiência, contexto, interpretação e reflexão. É um conteúdo valioso que está pronto para ser utilizado nas decisões. A *habilidade* (saber fazer), segundo Chiavenato (2004), é a capacidade de aplicar o repertório de conhecimentos; e a *atitude* é o querer fazer, que funciona com base nos valores e nas crenças pessoais.

¹⁸ Gestão do conhecimento é o “processo de administrar continuamente conhecimento de todos os tipos, descobrir necessidades existentes e emergentes, identificar, explorar o conhecimento existente, adquirir ativos de conhecimento e desenvolver novas oportunidades” (JARRAR, 2002, p. 322).

¹⁹ Agregar valor é a “contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo.” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 31).

²⁰ O desenvolvimento das pessoas (ou profissional) pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização, que está relacionado com a sua capacidade de lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2019, p. 102).

A combinação desse “saber-fazer-acontecer” compõe as competências dos indivíduos, que são mobilizadas para contribuir efetivamente, de acordo com os seus objetivos propostos, para o patrimônio de conhecimentos da organização.

Desta forma, observa-se que o foco na competição deu um novo rumo a abordagem de Gestão de Pessoas, estabelecendo as bases para a emergência de um novo modelo competitivo, estratégico e estruturado por competências – que demanda um papel ativo das pessoas no que tange ao seu desenvolvimento profissional, como condição necessária ao desenvolvimento organizacional, como diz Dutra *et al.* (2019), diferentemente do papel passivo, controlado e submisso do modelo tradicional, abordado na introdução deste trabalho.

Nesse contexto, no entanto, é importante frisar que cabe ao trabalhador a busca do desenvolvimento profissional, por meio de cursos, capacitações e treinamentos, e à organização o estímulo a esse processo, por meio de políticas de RH que incentivem tais iniciativas, conforme Coelho-Lima e Torres (2011).

Assim, considera-se que o modelo estratégico predominante no período anterior, permanece nas características do novo modelo competitivo de gestão de pessoas baseado em competências, a partir do qual se estrutura o Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019) apresentado a seguir, sendo, desta forma, influenciado pelos conceitos-chave de ambos.

2.1.4 O Modelo Integrado de Gestão de Pessoas

A teoria do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019) estabelece que os diversos processos de Gestão de Pessoas devem estar integrados com a filosofia e a estratégia organizacionais, além de estarem alinhados entre si, nas perspectivas vertical e horizontal, correspondentes.

O Modelo proposto por Dutra *et al.* (2019) se baseia nos seguintes elementos: *desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo*, oriundos de práticas bem-sucedidas das organizações (inclusive públicas).

A partir deles, a Gestão de Pessoas deve estimular e proporcionar as condições necessárias para que os indivíduos e a organização possam se desenvolver; contribuir da melhor forma possível, para a conciliação das expectativas da organização, em termos de objetivos estratégicos, com às do indivíduo; e estabelecer referenciais estáveis no tempo, que permitam aos indivíduos e à organização um posicionamento relativo em diferentes situações e momentos.

Adicionalmente, de forma a garantir a efetividade do Modelo, baseia-se ainda, segundo o referido autor, na *simplicidade* ou clareza da formulação e na forma de aplicação dos critérios que norteiam a Gestão de Pessoas, para facilitar a compreensão; na *transparência* de aplicação deles, fundamental para sua aceitação e renovação; e na *flexibilidade* necessária para ajustar os critérios aos diferentes contextos e às pressões decorrentes.

Além disso, segundo Dutra *et al.* (2019), é estruturado, independentemente do tipo de organização estudada, com base nos critérios de eixos (ou trajetórias) de carreiras²¹, competências e níveis de complexidade²².

Os eixos de carreira na Administração Pública, em função dos cargos amplos²³, são construídos a partir dos níveis de escolaridade, já que estes denotam complexidade. Neste caso, tem-se, por exemplo, cargos de nível superior, de nível médio e de nível fundamental e, dentro

²¹ Os eixos (ou trajetórias) de carreira estão atrelados ao exercício de atribuições e responsabilidades de mesma natureza e aos processos fundamentais (administrativo, gerencial, tecnológico etc), ou seja, que sempre existirão na organização, independentemente do desenho organizacional (DUTRA *et al.*, 2019, p. 18).

²² Níveis de complexidade “têm a função de diferenciar atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Por meio do aumento do nível de complexidade, aumenta-se o grau de exigência das descrições das competências.” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 27). “A complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa.” (DUTRA, 2017, p. 29).

²³ Cargo amplo é “aquele que pode ser aproveitado pela Administração conforme a sua necessidade, em diversas áreas, não caracterizando desvio de função e não engessando o cargo com apenas uma atividade.” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 21).

deles, eixos de carreira atinentes às atividades-fim, atividades-meio, atividades de especialistas e atividades gerenciais, conforme aborda Dutra *et al.* (2019).

Segundo Dutra (2017), a variável de complexidade é um indicador que permite perceber e mensurar o desenvolvimento de uma pessoa em sua atividade. Uma pessoa que é capaz de executar sua atividade e orientar outras pessoas está posicionada em um nível de complexidade a mais, em relação a outra que só consegue executar sua atividade. Essa diferenciação dos indivíduos contribui para o enfoque meritocrático do Modelo de GPC.

As variáveis de *tomada de decisão* e *escopo de responsabilidade*, demonstradas no Quadro 2 a seguir, são exemplos de como a complexidade pode ser medida, segundo Dutra *et al.* (2019):

Quadro 2 – Níveis de Complexidade – Exemplos de variáveis

Níveis	Tomada de Decisão	Escopo de Responsabilidade
4	<ul style="list-style-type: none"> Decide/responde por 	<ul style="list-style-type: none"> Organização
3	<ul style="list-style-type: none"> Participa ou influencia decisões 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas
2	<ul style="list-style-type: none"> Analisa informações e dá recomendações 	<ul style="list-style-type: none"> Processos
1	<ul style="list-style-type: none"> Coleta e organiza informações 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades

Fonte: DUTRA *et al.*, 2019, p. 27. (Adaptado pela autora).

Assim, no contexto da referida teoria, esta pesquisa foca na perspectiva de integração horizontal dos processos de gestão de pessoas. Para tanto, baseia-se nas políticas de pessoal e nos critérios do Modelo, citados anteriormente.

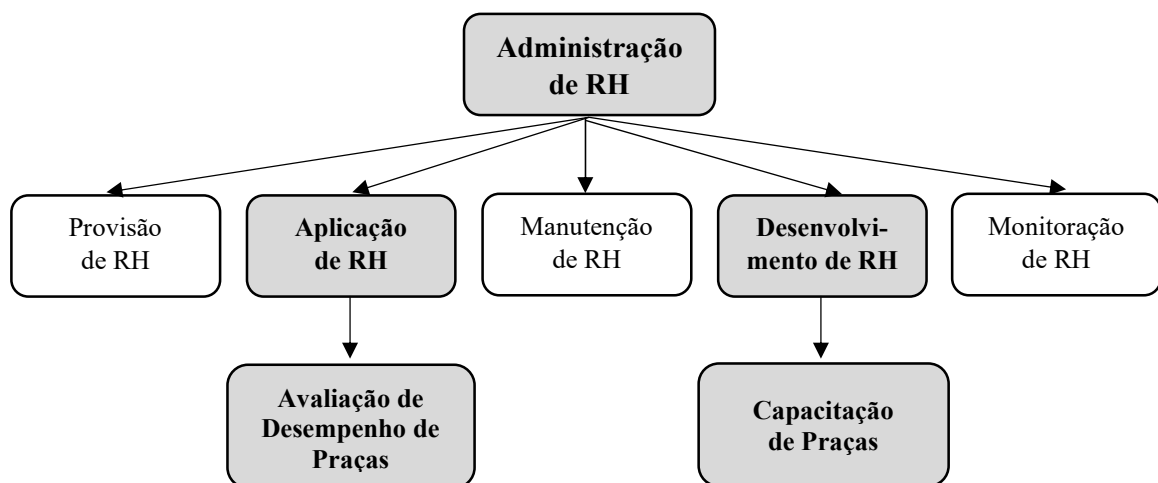
2.1.4.1 A Perspectiva de Integração Horizontal

Dutra *et al.* (2019) se refere a perspectiva de integração horizontal como sendo a atuação coordenada dos diversos processos de gestão de pessoas, a partir dos critérios do Modelo, os quais, além de constituírem uma base comum de apoio a tomada de decisão nesses processos, simplificam e tornam mais clara a sua execução.

De acordo com a teoria dos sistemas²⁴ “[...] as partes e interações de um sistema, não existem por si mesmas. Na verdade, elas existem para atingir as metas maiores do sistema, as quais são estabilidade, crescimento e adaptabilidade” (MUCHINSKY, 2004, p. 238). Neste sentido, Gil (2001, *apud* PHILADELPHO; MACÊDO, 2007) utiliza o caráter sistêmico na gestão de pessoas, para pressupor a existência de subsistemas (ou processos de gestão) interdependentes.

Nesse contexto, Chiavenato (2016) considera que a Administração de Recursos Humanos (ARH) deve ser abordada sistemicamente, sendo composta por cinco subsistemas (ou políticas) de RH: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Figura 1 – Administração de Recursos Humanos e seus cinco subsistemas



Fonte: CHIAVENATO, 2016, p. 2. (Adaptado pela autora).

Nota: Houve alteração na ilustração, com o acréscimo de dois quadros e a limitação dos seus conteúdos ao foco do trabalho, para fins didáticos.

²⁴ O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem da realidade que surgiu no século XX, em contraposição ao pensamento reducionista, ou cartesiano. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 57).

Na Figura 1, da base para o topo, é apresentada a inter-relação dos assuntos estudados neste trabalho, com os seus subsistemas específicos, dentro do sistema de ARH da organização, de acordo com Chiavenato (2016). No entanto, apesar dos objetos desta pesquisa estarem relacionados a subsistemas de RH distintos, seus processos (capacitação e desempenho) contribuem, de acordo com a ótica da referida teoria e com a classificação dos processos de gestão de pessoas de Dutra (2017), para o mesmo objetivo (em função da sua natureza): desenvolvimento. Essa categoria agrega processos que visam incentivar e apoiar o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Em decorrência, já que os processos de gestão de pessoas não funcionam de forma independente, essa visão sistêmica é utilizada para respaldar a necessidade de a organização integrá-los horizontalmente, de forma que possam atuar de maneira coordenada entre si, contribuindo sinergicamente para o alcance dos objetivos das políticas de RH, cujo sistema maior (que não é tratado neste trabalho) tem na Gestão de Pessoas um subsistema. É importante ressaltar que essa dinâmica independe do paradigma organizacional predominante.

Sendo assim, a perspectiva de integração horizontal dos processos do Modelo de Integrado Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019) é entendida com a lente da teoria dos sistemas, cujas práticas e processos de gestão são interdependentes, contribuindo em conjunto, para o alcance dos objetivos maiores do sistema de ARH da organização.

Pelo o exposto, neste capítulo, procurou-se entender o modelo de gestão de pessoas, examinar os aspectos teóricos mais relevantes, bem como destacar a importância de seu alinhamento horizontal, por meio da coordenação de seus processos e práticas de gestão, objetos desta pesquisa.

No início, viu-se que a adoção de um modelo de gestão de pessoas possibilita uma Gestão de Pessoas mais adequada, já que este é composto pelos elementos formais da estrutura da organização. Além disso, contribui para que os objetivos estratégicos sejam disseminados

de forma menos abstrata aos níveis inferiores, produzindo resultados mais conciliados e, portanto, mais efetivos.

Observou-se também que, apesar de proporcionar coerência, não está imune às interferências e limitações dos ambientes internos e externos à organização, os quais podem, além de tornar os modelos contraditórios em situações semelhantes, forçar a coexistência de diferentes modelos na organização. No entanto, isso não tira o mérito da integração, a qual pode, inclusive, contribuir para mitigar esses efeitos, mantendo a Gestão de Pessoas no rumo pretendido.

No rol dos referidos componentes do modelo de gestão, destacam-se as políticas de RH, que atuam como integradoras dos processos de gestão de pessoas, as quais são utilizadas, juntamente com os critérios do Modelo de Dutra *et al.* (2019), como base comum, para promover o importante alinhamento horizontal dos processos de gestão, sendo também considerada como parâmetro de investigação, nos capítulos seguintes.

3 O MODELO E A INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS NA MARINHA DO BRASIL

Neste capítulo, identifica-se, a partir do Plano Estratégico e das Políticas de Pessoal, que a MB adota o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, fundamentado na Gestão de Pessoas por Competências (GPC)²⁵, para os processos especificamente voltados para a Capacitação de Pessoal.

Em seguida, são apresentados os objetivos estratégicos e a política de capacitação²⁶ da Força, ambos relacionados aos processos voltados para o ensino naval. Neste sentido, refere-se à Política de Ensino da Marinha (PoEnsM).

Com relação a isso, veem-se os objetivos do Sistema de Ensino Naval (SEN)²⁷, atinentes ao processo relacionado com a capacitação do C-Espc, objeto de estudo deste trabalho, o qual é focado precipuamente no desenvolvimento de competências²⁸, bem como na melhoria da qualidade do ensino e da capacitação oferecida (BRASIL, 2009c).

Nesse sentido, ressalta-se que a PoEnsM foca nas competências individuais, como parâmetro para orientar os processos de Capacitação de Pessoal do SEN e daqueles que porventura contribuam para o mesmo objetivo.

Para tanto, são utilizados os fundamentos teóricos do Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais (RC), contido na DEnsM-1008, com foco na capacitação da Força de Trabalho (FT) de Praças, na qual teve início o projeto de mapeamento de competências da MB, assim definido:

²⁵ “GPC é a gestão da capacitação de pessoal orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos militares, visando ao alcance dos objetivos estratégicos da organização” (BRASIL, 2019b, p. 6).

²⁶ “Capacitação é a atividade deliberada, planejada, permanente e sistemática que tem como principal propósito a preparação, o desenvolvimento e a integração das pessoas dentro de um processo de desenvolvimento de competências.” (BRASIL, 2019b, p. 8).

²⁷ O SEN é destinado a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos e funções previstos em sua organização, nos termos do art. 3º da Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006.

²⁸ “Desenvolvimento da competências é o processo em que são combinados períodos de capacitação inseridos, de maneira planejada e deliberada, dentro de um itinerário de carreira” (BRASIL, 2019b, p. 9).

“Processo de identificação e compilação das competências necessárias ao exercício de um cargo ou função, gerando um RC que embasará a construção de currículos que nortearão o processo de ensino-aprendizagem, em busca do alcance da capacitação desejada.” (BRASIL, 2019b, cap. 1, p. 9).

Adicionalmente, utiliza-se o Catálogo de RC da MB, contido na DEnsM-1003, que consolida as competências dos Marinheiros (MN), até então mapeadas pela Força, em substituição a Coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais (RTTP) do Corpo de Praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças contida na DEnsM-1001.

3.1 Plano Estratégico da Marinha

Inicialmente, é necessário tecer alguns comentários sobre os objetivos estratégicos da Força, expressos no PEM (BRASIL, 2017) em vigor, antes de focar nas políticas de Pessoal da MB, dos quais normalmente estas decorrem, para proporcionar uma visão estratégica da instituição.

Ao abordar a importância do planejamento estratégico como ferramenta gerencial, a Marinha parte da premissa de que o processo administrativo²⁹ deve começar necessariamente pela função “planejamento”³⁰, por meio da definição de objetivos estratégicos e da elaboração de políticas organizacionais necessárias para alcançá-los, dentro de um processamento contínuo, e naturalmente cíclico, dinâmico e flexível. No âmbito da MB, o Planejamento Estratégico Militar tem a finalidade de definir e sistematizar fundamentalmente, no nível subsetorial (constituído pelas Forças Armadas), as atividades relacionadas com o preparo e o emprego do poder militar para atender às demandas da Defesa do País. Para tanto, resulta de

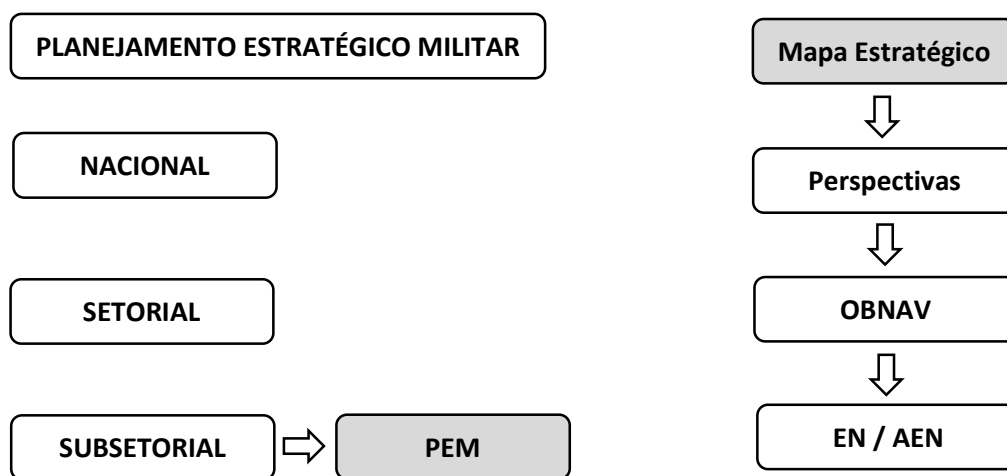
²⁹ São as funções da Administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) como um todo.

³⁰ “O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que poderá acontecer no futuro” (BRASIL, 2017, p. 1).

diretrizes emanadas dos níveis nacional (constituído pelas mais altas autoridades do País) e setorial (constituído precipuamente pelo Ministério da Defesa) de planejamento, estabelecidas por meio de políticas, estratégias e planos, as quais se destacam a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END)³¹, as quais não são detalhadas por fugirem ao escopo deste trabalho.

Desta forma, o PEM é o documento de planejamento de alto nível da MB, com um horizonte temporal de vinte anos e revisões periódicas a cada quatro anos, que contempla os objetivos estratégicos da Força, norteados por sua visão de futuro. Além disso, insere-se no Planejamento Estratégico Militar, no nível subsetorial, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Níveis do Planejamento Estratégico Militar e a estruturação estratégica da MB



Fonte: BRASIL, 2017, cap. 3, p. 2. (Adaptado pela autora).

O Mapa Estratégico³² traduz visualmente e de forma simples, a estratégia adotada pela MB. Este é subdividido em Perspectivas, as quais estão associados os Objetivos Navais

³¹ A PND e a END são os principais instrumentos orientadores da Defesa brasileira. Fruto de amplo debate com diversos segmentos da sociedade, os documentos norteiam o planejamento setorial de alto nível. “Dentre outros aspectos, estabelecem os objetivos e as diretrizes para o preparo e o emprego das Forças Armadas em sua missão de defesa da pátria e de garantia dos poderes constitucionais.” (BRASIL, 2012b, p.7).

³² O Mapa Estratégico é uma representação esquemática de como a MB busca atingir os objetivos estratégicos considerados pela Alta Administração (BRASIL, 2017).

(OBNAV), objetivos estratégicos³³ de mais alto nível da Força que, por sua vez, dependem das Estratégias Navais (EN)³⁴ e Ações Estratégicas Navais (AEN)³⁵ para a sua consecução. O referido mapa define uma convergência de causa entre objetivos e, de acordo com o alinhamento estratégico, “como” eles são alcançados.

De acordo com o PEM (BRASIL, 2017), diferentemente das áreas pública e privada, no Mapa Estratégico da MB são adotadas as Perspectivas: 1) *Institucional* (vertentes Financeira e de Pessoal); 2) *Processos de Apoio* (relacionados aos setores da instituição e aos sistemas de informação, conhecimento e capacitação organizacional); 3) *Processos Finalísticos* (emprego do Poder Naval); e 4) *Resultados para a sociedade* – que são divididas em OBNAV planejados para cada uma – conforme se vê no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Modelos de Mapas Estratégicos

ÁREA PRIVADA		ÁREA PÚBLICA		MARINHA DO BRASIL	
Missão	Visão	Missão	Visão	Missão	Visão
	↑		↑		↑
Financeira		Sociedade		Resultados para a Sociedade	
	↑		↑		↑
Clientes		Processos		Processos Finalísticos	
	↑		↑		↑
Processos		Aprendizado e Crescimento		Processos de Apoio	
	↑		↑		↑
Aprendizado e Crescimento		Financeira		Institucional	

Fonte: BRASIL, 2017, cap. 3, p. 2. (Adaptado pela autora).

Nota: Houve alteração na ilustração, com a inclusão do Modelo de Mapa Estratégico da MB.

³³ Objetivos estratégicos (OBNAV) são os fins a serem perseguidos pela MB, para o cumprimento de sua Missão institucional e o alcance de sua Visão de Futuro (BRASIL, 2017, cap. 4, p. 1).

³⁴ As EN indicam em linhas gerais, o conjunto de ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos – são estabelecidas para preencher as lacunas entre o desempenho atual da MB e o desejado (BRASIL, 2017, p. 2)

³⁵ As AEN orientam a elaboração de projetos que deverão ser implementados em prol da realização dos OBNAV e estão limitadas às Perspectivas administradas pela MB (BRASIL, 2017, p. 2).

O maior benefício do Mapa Estratégico é propiciar o alinhamento entre os vários objetivos estratégicos, abarcados pelas Perspectivas, as quais são inter-relacionadas com a Missão, a Visão e a Estratégia da instituição, além de serem interligadas de forma ascendente entre si e numa escala de valor, em que as inferiores contribuem com o atendimento das superiores.

Cabe ressaltar que, no Mapa Estratégico da MB (QUADRO 3), a Perspectiva “Institucional” é mais abrangente que a “Financeira”, pois engloba além desta, o Pessoal; e que os Processos de Apoio sustentam o processo de geração de valor (Perspectiva “Aprendizado e Crescimento”), no qual insere-se a Capacitação de Pessoal.

Ademais, em termos de OBNAV, a Perspectiva “Institucional” reúne os objetivos entendidos como *inputs* ou insumos necessários aos processos de Planejamento e Gestão Estratégicos da MB. Neste sentido, os objetos deste trabalho tem relação com o aprimoramento da Gestão de Pessoas (OBNAV-19, da Perspectiva “Institucional”); e, mais especificamente, com o Aprimoramento da Gestão da Capacitação do Pessoal (OBNAV-11, da Perspectiva “Processos de Apoio”), cujos objetivos navais são responsáveis por criar condições para o crescimento profissional³⁶ do pessoal e para o aprimoramento dos processos internos relacionados ao aprimoramento do Poder Naval, de acordo com o PEM (BRASIL, 2017). Este OBNAV visa aprimorar a gestão da capacitação do pessoal, por meio do desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da visão de futuro da Força, por meio da: implementação da GPC, considerando os aspectos relacionados à capacitação; aprimoramento da interação entre os processos de capacitação; e sistematização da Gestão do Conhecimento/Informação.

Dentre as linhas de ação propostas para o alcance do OBNAV-11, destaca-se a adoção do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências pela Marinha, por meio da

³⁶ Considera-se que crescimento profissional do pessoal é sinônimo de desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento profissional e de desenvolvimento do potencial humano.

implementação da GPC, para os processos e políticas especificamente voltados para a capacitação do pessoal. A identificação desses aspectos é importante, pois eles servem de parâmetros estratégicos para promover a integração dos referidos processos, de acordo com o Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019).

Ademais, apesar deste trabalho tratar da *integração*³⁷ e não da *interação* dos processos de Capacitação de Pessoal, considera-se que a sua integração horizontal dos processos de gestão contribui para o aprimoramento da interação ou comunicação entre os mesmos. Para tanto, entende-se que todos os processos que contribuam para o alcance do OBNAV-11 devem funcionar coordenadamente entre si. Neste contexto, insere-se o processo de Avaliação de Desempenho de Cabo (CB), o qual será visto mais adiante.

3.2 As Políticas de Pessoal da Marinha

Conforme já mencionado, as políticas de RH, além de funcionarem como integradoras dos processos de gestão de pessoas, são guias para quando e como proceder. Além disso, decorrem dos objetivos organizacionais ou, no caso específico da MB, dos OBNAV.

Nessas políticas são previstos, basicamente, os critérios a serem utilizados pela instituição, na seleção, contratação, desenvolvimento, incentivo, avaliação e demissão de pessoas, de forma análoga aos subsistemas de RH de Chiavenato (2016).

No tocante aos objetos em estudo, observa-se que o processo de Avaliação de Desempenho de CB não está atrelado a uma política de RH, diferentemente do processo de Capacitação do C-Espc, que se submete as orientações da PoEnsM, especificamente voltada para a capacitação do SEN.

³⁷ No sentido de alinhamento ou atuação coordenada dos processos.

O propósito desta política é estabelecer os objetivos do ensino naval que devem ser alcançados pela MB, dentre os quais enfatiza-se: **favorecer as condições e promover o continuado e permanente desenvolvimento de competências, bem como avaliar os cursos do SEN, de forma a permitir a contínua melhoria da qualidade do ensino e da capacitação oferecida** (BRASIL, 2009c, grifo nosso).

No entanto, de acordo com o Manual de Elaboração de RC:

“O desenvolvimento de competência só será efetivo se houver, além da capacitação acadêmica, a qualificação nos equipamentos e sistemas e o exercício contínuo, ao longo dos anos, das funções e tarefas que garantam, aos Oficiais e Praças, a aquisição de experiência necessária dentro de sua área profissional de atuação” (BRASIL, 2019b, cap. 1, p. 9).

Apesar do propósito da PoEnsM não focar de uma forma geral no crescimento profissional do pessoal, e sim, especificamente na sua capacitação, depreende-se da citação anterior que, quando a MB condiciona a efetividade do desenvolvimento de competências, além dos processos de capacitação acadêmica do SEN, ao exercício contínuo delas ao longo dos anos e à experiência, o está associando ao desenvolvimento dos militares.

Isto ocorre porque o nível de abstração³⁸ (desenvolvido basicamente por meio da formação e da experiência) e o nível de complexidade caminham juntos e são bastante aderentes com o desenvolvimento das pessoas, de acordo com Dutra *et al.* (2019).

Desta forma, observa-se que as práticas de avaliação (pós-escolar e de carreira) atinentes aos referidos processos podem contribuir para os objetivos supracitados da PoEnsM e para a Sistemática de Avaliação do SEN³⁹, com a diferença de que o processo de Avaliação

³⁸ Nível de abstração, segundo Jaques (1978; 1990) e Stamp (1989) *apud* DUTRA *et al.* (2019), é a compreensão mais profunda e com mais amplitude sobre o contexto de uma situação mais exigente e mais complexa.

³⁹ A Avaliação do SEN constitui-se em ferramenta imprescindível não só para aferir, mas sobretudo para elevar a qualidade da capacitação oferecida ao pessoal da Marinha, atendendo às necessidades da Administração Naval (BRASIL, 2018, p. 3).

de Desempenho de CB consegue operacionalizá-la continuamente, e não apenas uma única vez, como o faz a Avaliação pós-escolar de estagiários do Processo de Capacitação de Praças.

Além disso, permite o acompanhamento da evolução da aprendizagem decorrente dos vários processos de formação, ao longo da carreira, aumentando exponencialmente as chances da integração horizontal desses processos de gestão de pessoas, por meio dos objetivos da PoEnsM, tornar-se uma ação estratégica eficaz para o alcance do OBNAV-11.

3.3 A Gestão de Pessoas por Competências

A implementação da GPC é uma AEN estabelecida no PEM, que considera o mapeamento de competências e a criação de itinerários formativos e currículos por competências, a fim de contribuir para a EN de aprimoramento do pessoal (BRASIL, 2017), as quais concorrem para o alcance do OBNAV-11.

As competências dos militares da MB são utilizadas como parâmetro para as práticas e processos especificamente voltados para o ensino naval, de forma alinhada aos objetivos da PoEnsM.

De acordo com o Manual de Elaboração de RC, que orienta o mapeamento das competências profissionais e a elaboração dos RC da MB, os estudos sobre GPC se iniciaram na MB, com o objetivo de promover a capacitação por competências nos cursos de carreira do SEN, considerando as especificidades da Gestão de Pessoal da Força.

Em decorrência, em 2019, além do referido Manual, foi atualizado o Catálogo de RC da MB, que relaciona as competências profissionais⁴⁰ dos Marinheiros das especialidades e subespecialidades do Corpo de Praças da Armada (CPA), Corpo Auxiliar de Praças (CAP) e

⁴⁰ As competências profissionais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho profissional para o alcance dos objetivos da instituição, sendo compostas pelas competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais, atinentes às atitudes (BRASIL, 2019b, p. 8).

Quadro de Praças da Armada Submarinista (QPAS), bem como das habilitações adquiridas em instituições fora da MB. A partir dele, são elaborados os Currículos por Competências⁴¹ dos cursos do *itinerário formativo*⁴² das Praças” (BRASIL, 2019a).

No Catálogo de RC são detalhadas as competências individuais ou profissionais (QUADRO 4) de Praças por corpo, quadro, posto, graduação e especialidade e estabelecido o perfil profissional⁴³ da FT, pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM).

Quadro 4 – Competências profissionais aplicadas no contexto do trabalho

Competências Profissionais	Composição	Exemplos
1) Técnicas	Conhecimentos e habilidades – saber fazer.	Atividades executadas na área de atuação profissional.
2) Comportamentais	Atitudes e valores pessoais – predisposição para agir.	Autoconfiança, iniciativa, organização, planejamento.

Fonte: BRASIL, 2019b, cap. 1, p. 8. (Adaptado pela autora).

Apenas a título de contextualização, já que este trabalho não tem seu enfoque na área de ensino, ressalta-se que a Marinha deu início às alterações do itinerário formativo, a partir do Curso de Formação de MN e pretende estendê-las a todos os postos da carreira (MENDONÇA *et al.*, 2018), com base no Currículo por Competências. Essas mudanças não são detalhadas aqui, por não fazerem parte do escopo desta pesquisa.

No entanto, é interessante destacar que o mencionado Curso formou em 2017, sua primeira turma de MN, com base no novo Currículo por Competências e que tal turma iniciou, em 2020, o Curso de Especialização, com duração de aproximadamente um ano, o qual

⁴¹ O Currículo por Competências reúne as competências desejadas ou o desempenho esperado no contexto de trabalho, pela instituição (BRASIL, 2019b, p. 4).

⁴² O itinerário formativo é a estrutura de formação escolar, que se fundamenta no Itinerário Profissional ou no Currículo por Competências (no caso da MB).

⁴³ Perfil profissional é a descrição, de forma sumária, das atividades e características de um profissional (BRASIL, 2019b, p. 9).

completará a habilitação técnica dos futuros CB, na especialidade cursada (MENDONÇA *et al.*, 2018).

Assim, pretende-se utilizar o Catálogo de RC (competências profissionais) e os fundamentos teóricos do Manual de Elaboração de RC, para verificar a aplicação do critério “competência” do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019), nos processos de Capacitação do C-Espc e nos de Avaliação de Desempenho de CB, a seguir.

3.4 Os Processos de Gestão de Pessoas

Esta seção de texto se inicia com o intuito de apresentar os objetos em estudo. Neste sentido, destaca-se o porquê, dentre vários processos de gestão de pessoas na MB, os de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho, ambos de CB, foram os escolhidos.

Inicialmente, apesar de relacionarem-se a políticas de RH distintas (desenvolvimento e aplicação, respectivamente), como já fora constatado, os referidos processos podem funcionar de forma integrada aos objetivos da PoEnsM, com vistas a potencializar a sua contribuição para o Aprimoramento da Gestão da Capacitação do Pessoal (OBNAV-11).

No estudo em questão, são observadas a Ficha de Avaliação de Estagiários (ANEXO A), referente aos CB egressos do C-Espc, da especialidade de Escrita (ES), do Quadro Auxiliar de Praças (QAP) do CAP; e a Folha de Respostas para Avaliação de Desempenho de Cabos – FR-EAD-CB (ANEXO B). O detalhamento da graduação, quadro e corpo se deve ao fato das competências profissionais desta FT, já terem sido mapeadas pela Marinha, no Catálogo de RC.

Além disso, ressalta-se que o período da pesquisa é o ano de 2019, porque foi quando ocorreu a terceira revisão do Catálogo de RC, bem como a elaboração do Manual de RC, que fundamentou teoricamente a GPC na MB.

3.4.1 Processo de Capacitação de Praças do SEN

A Capacitação de Praças do SEN, envolve diversos processos, tendo em vista a diversidade de cursos realizados em seus estabelecimentos de ensino. Para fins desta pesquisa, observa-se o processo do C-Espc.

O referido processo de capacitação equivale a educação profissional, da educação nacional, e destina-se à habilitação para o cumprimento de tarefas profissionais, que exijam o domínio de conhecimentos e técnicas específicas (BRASIL, 2018).

Após a conclusão desse curso e durante o primeiro ano de ingresso na OM de lotação, a referida FT realiza o Estágio de Aplicação (EA), com as seguintes finalidades: complementação prática do aprendizado, além de avaliação de desempenho e adaptação à carreira naval, bem como verificação da aprendizagem em relação ao ensino (BRASIL, 2018).

Assim, observa-se que o processo de capacitação de Praças do SEN se utiliza da Avaliação Pós-Escolar (como se chama a segunda fase da Avaliação Interna), para avaliar o nível de aprendizado de acordo com o Currículo e o atendimento deste e de sua capacitação às demandas da Força, considerando: “a observação do desempenho um **processo contínuo** e sistemático no qual se avalia o militar, no exercício de suas funções, visando a **mensurar o desenvolvimento** do egresso de determinado curso” (BRASIL, 2018, cap. 3, p. 3, grifo nosso).

Quadro 5 – Metodologia de Avaliação do SEN

AVALIAÇÃO DO SEM		
INTERNA		EXTERNA
1ª FASE: Realizada pela OM de ensino, durante o curso.	2ª FASE: Realizada pelas OM de ensino, após o curso.	Realizada a cada três anos, pelos órgãos de supervisão funcional (DEnsM ou CPesFN).

Fonte: BRASIL, 2018, cap. 3, p. 2. (Adaptado pela autora).

Conforme se vê no Quadro 5, a metodologia de avaliação do SEN é aplicada em duas fases. A Avaliação Interna é realizada anualmente pelas OM de ensino, como análise crítica do trabalho realizado, com a participação de todos os envolvidos (docentes, discentes, pessoal técnico-administrativo), sendo realizada em dois momentos, durante e após o curso.

Nesse contexto, a segunda fase da Avaliação Interna tem um caráter pedagógico, cujos os resultados visam a melhoria do curso avaliado (BRASIL, 2018). Essa avaliação, correspondente à fase dois do EA, é realizada em um período de três meses, imediatamente após uma prática de nove meses na OM (fase 1), com base na Coletânea das RTTP, constante da publicação DEnsM-1001, e no Catálogo de RC, constante da publicação DEnsM-1003.

Os Avaliadores da Banca Examinadora da OM da Praça estagiária, realizam a sua avaliação de desempenho, por meio do preenchimento da Ficha de Avaliação, com base nos sete níveis de execução da tarefa, conforme se observa no Quadro 6.

Quadro 6 – Níveis de Execução da Tarefa

	0	1	2	3	4	5	NA
Níveis	Não consegue iniciar.	Consegue executar poucos passos.	Consegue executar a metade.	Consegue executar quase toda.	Executa completamente.	Executa completamente e com perfeição.	A execução da tarefa não é aplicável.

Fonte: BRASIL, 2018, anexo G, p. 2. (Adaptado pela autora).

As atividades técnico-profissionais aplicáveis são as que, dentre as constantes do RTTP ou Catálogo de RC, são passíveis de serem praticadas pelo estagiário, em determinada comissão, sendo as exceções consideradas como não aplicáveis (NA). Cabe ressaltar que, o referido Catálogo de RC pretende substituir gradativamente as RTTP, à medida que o mapeamento de competências dos corpos, quadros, graduação e especialidades for sendo concluído, pela DEnsM.

Assim, observa-se que a avaliação de desempenho dos egressos do C-Espc, por meio da Ficha de Avaliação de Estagiários, baseia-se no perfil e nas competências profissionais (técnicas e comportamentais) dessas Praças, para verificar o nível de alcance do que foi estabelecido no Currículo do curso, ou seja, o resultado obtido da aprendizagem sobre o ensino.

Além disso, no Quadro 6, verifica-se a aplicação de uma escala que mensura o grau de realização das atividades “técnico-profissionais” do RC (BRASIL, 2018), em termos quantitativos de execução, sem, contudo, medir o grau de complexidade com que são praticadas as competências.

Assim, observa-se que o referido processo de capacitação utiliza o Catálogo de RC como parâmetro para realizar a Avaliação Pós-Escolar, de acordo com as orientações da PoEnsM. No entanto, não o faz continuamente, de acordo com o que se propõe, nem em níveis crescentes de complexidade, visando medir o desenvolvimento do pessoal.

3.4.2 Processo de Avaliação de Desempenho de Praças

Para a MB, um programa⁴⁴ de Avaliação de Desempenho de Pessoal tem como objetivo principal **o desenvolvimento do potencial humano** da instituição, **de forma a se**

⁴⁴ Programa é um conjunto de processos.

conseguir o máximo de crescimento profissional possível, de cada indivíduo, com foco nos objetivos de toda a instituição (BRASIL, 2012a, grifo nosso).

Além disso, ressalta que este somente é bem-sucedido se contribuir para três finalidades básicas, dentre as quais destaca-se a *necessidade de treinamento*⁴⁵. Isto significa que, por meio dos resultados das avaliações de desempenho, as OM conseguem identificar as áreas onde há deficiência de conhecimentos, para, assim, planejarem seus programas de treinamento de forma adequada (BRASIL, 2012a).

Neste sentido, atualmente, o resultado da FR-EAD-CB é a informação regulamentar que visa a subsidiar vários outros processos, dentre eles o atinente ao C-Espc (BRASIL, 2012a), com base no desempenho demonstrado.

A Avaliação de Desempenho de Praças da MB baseia-se em comportamentos observados e em uma escala relativa à graduação da Praça e às peculiaridades de seu ambiente funcional (BRASIL, 2012a). Na MB, “**avaliação de desempenho** é a apreciação de um militar, durante determinado período de tempo, a partir da observação das tarefas por ele executadas, suas aptidões [habilidades] e qualidades [características particulares dos indivíduos] necessárias à boa execução de seu trabalho” (BRASIL, 2012a, cap. 4, p. 2, grifo nosso).

A Escala de Avaliação de Desempenho para Cabos – EAD-CB (ANEXO C), que contém os itens ou parâmetros avaliados pela FR-EAD-CB, varia em níveis de um a sete, que apresentam intercaladamente quatro exemplos típicos de comportamentos relacionados a uma definição da característica⁴⁶ (descrição do item) avaliada (BRASIL, 2012a), conforme exemplificado no Quadro 7.

⁴⁵ Treinamento “é o preparo da pessoa para o cargo.” (CHIAVENATO, 1999b, p. 20). É de curto à médio prazo (com duração de semanas, dias e, às vezes, horas), diferentemente do desenvolvimento, que se aproxima mais da educação, que é o preparo da pessoa “da vida, para a vida e pela vida” (CHIAVENATO, 1999b, p. 20).

⁴⁶ A “característica” constitui o caráter distintivo, a particularidade de uma pessoa ou de uma coisa; aspecto. (significado extraído do Dicionário Aurélio).

Oportunamente, destaca-se que os sete níveis dessa escala, bem como os correspondentes comportamentos observados e relacionados ao item específico, são iguais em todas as avaliações de Praças (das graduações de MN a Suboficial), independentemente do detalhamento da FT, havendo diferença somente na quantidade de itens submetidos à avaliação.

Quadro 7 – Item oito da EAD-CB

Descrição do Item (característica)	Comportamentos Observados						
	1	2	3	4	5	6	7
Expressar-se de forma correta e objetiva.	É “confuso” ao se expressar oralmente.		Apresenta alguma deficiência de comunicação, mas se faz entender.		É capaz de transmitir informações e se fazer entender sem dificuldades.		Expressa-se muito bem, de forma clara e correta.

Fonte: BRASIL, 2012a, anexo G, p. 2. (Adaptado pela autora).

No Quadro 7 e na EAD-CB anexa, observa-se que a descrição das características dos militares, utilizadas como parâmetro para a avaliação do seu desempenho, não exprime as aptidões em termos de habilidades, ou seja, com base naquilo que ele deveria saber fazer com o seu conhecimento, nem o nível de conhecimento técnico do CB requerido pela instituição, de forma análoga às competências técnicas.

Além disso, a FR-EAD-CB não utiliza a Coletânea de RTTP ou o Manual de Elaboração de RC como parâmetro para avaliar o conhecimento técnico. No entanto, este é nela mensurado, com a finalidade de avaliar o pendor do CB para acesso à graduação de 3º Sargento.

Pelo exposto, em que pese as diferenças, considera-se que o processo de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho de CB têm uma forte relação de objetivo, no sentido de possibilitarem, por meio da medição do desempenho do militar no exercício de suas atribuições, o subsídio de resultados para o aprimoramento da qualidade do ensino naval, contribuindo assim para o mesmo OBNAV-11 (aprimoramento da gestão da

capacitação do pessoal) e mesma perspectiva “Processos de Apoio” do Mapa Estratégico da MB (crescimento profissional do pessoal).

4 CONFRONTO DOS OBJETOS DE ESTUDO COM A TEORIA EMPREGADA

Antes de iniciar o confronto dos objetos à luz da teoria do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019), é importante contextualizar os Processos de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho de CB, para facilitar o entendimento das análises decorrentes.

Figura 3 – Contextualização dos objetos de estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se pode observar na Figura 3, neste capítulo é apresentado o confronto do Processo de Capacitação do C-Espc com o Processo de Avaliação de Desempenho de CB, objetos de estudo desta pesquisa, cujas as principais evidências foram obtidas por meio da análise da Ficha de Avaliação de Estagiários e da Folha de Respostas da EAD de CB, respectivamente, com foco no crescimento profissional do pessoal.

4.1 Convergência entre os Objetos

Nesta seção, verifica-se que os processos de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho de CB, além de serem aderentes à PoEnsM, conforme já se observou, também convergem em relação aos seus objetivos.

Primeiramente, verifica-se que ambos possuem uma convergência de objetivos ou de causas (de acordo com a lógica do Mapa Estratégico da MB), ao contribuírem por meio de suas avaliações para o “crescimento profissional do pessoal” (da Perspectiva “Processos de Apoio”), bem como para o mesmo OBNAV-11. Isso pode ser, assim, corroborado:

- a) no propósito do Programa de Avaliação de Desempenho de Pessoal da MB, que deixa claro o seu objetivo de “desenvolver o potencial humano da organização”;
- b) nos resultados dessa avaliação de desempenho de pessoal, os quais possibilitam o diagnóstico pelas OM, das necessidades de treinamentos;
- c) em consequência do anterior, contribui para o aprimoramento da capacitação do pessoal; e
- d) no desenvolvimento de competências da PoEnsM, as quais são utilizadas como critério pelas práticas dos processos de capacitação de pessoal, como instrumento para o aprimoramento da capacitação do pessoal, bem como para o alcance do OBNAV-11, associado a referida perspectiva.

Desta forma, verifica-se que ambos os processos podem contribuir, a partir da PoEnsM, para o aprimoramento da capacitação do pessoal (OBNAV-11), bem como para o crescimento profissional do pessoal (objetivo da Perspectiva “Processos de Apoio” do Mapa Estratégico da MB). Além disso, podem contribuir para a melhoria da sua interação, por meio da integração de esforços, visando o aperfeiçoamento do ensino naval.

4.2 A Relação dos Objetos com a Teoria

Inicialmente, apesar dos objetos em questão serem convergentes, constata-se que não são alinhados entre si, na perspectiva horizontal, à luz do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019).

Considerando os critérios de integração, estabelecidos anteriormente, o Processo de Avaliação de Desempenho de CB não utiliza os mesmos parâmetros do Processo de Capacitação do C-Espc para realizar a avaliação de desempenho dos Cabos. O primeiro processo avalia os comportamentos observados, relacionando-os a definições de características, diferentemente do segundo, que o faz com base nas competências profissionais, previstas no Catálogo de RC.

Desta forma, além desses processos não serem integrados pelo critério de competência, não são alinhados por uma política comum ou pela PoEnsM, a qual se submete apenas o Processo de Capacitação do C-Espc.

Reitera-se, no entanto, que o Processo de Avaliação de Desempenho de CB, que não está ligado a uma política de pessoal específica, é aderente à PoEnsM, por contribuir para o aprimoramento da gestão da capacitação do pessoal.

Os objetos em estudo não utilizam o critério de eixos de carreira, para os cargos de Praças. Além disso, não se percebe a utilização de uma escala de avaliação em níveis de complexidade, algo que só pode ser aplicado, como já se viu, às competências.

Em decorrência, não há possibilidade de mensurar o aprimoramento da capacitação do pessoal, nem tão pouco o seu desenvolvimento, com o propósito de acompanhar e medir o grau de atingimento do objetivo maior da perspectiva de “Processos de Apoio” do Mapa Estratégico da MB.

Nesse caso, apesar de serem convergentes em termos de objetivos – aprimoramento da gestão da capacitação e do crescimento profissional do pessoal – não atuam coordenadamente para o seu cumprimento, conforme se vê em seguida.

Quadro 8 – Resultado do confronto dos processos com a Teoria

Crítérios do Modelo	Capacitação de Pessoal (Ficha de Avaliação do C-Espe)	Avaliação de Pessoal (FR-EAD-CB)	Integração
PoEnsM	Sim	Não	
Eixos de carreira	Não	Não	Não
Competências	Sim	Não	
Níveis complexidade	Não	Não	

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 8, observam-se as seguintes consequências da falta de integração entre os processos:

- a) Dificuldade de desenvolvimento das competências dos militares, em conformidade com o Currículo por Competências, a partir do diagnóstico das necessidades de treinamento, subsidiado pelo Processo de Avaliação de Desempenho de CB, já que não utiliza a Coletânea de RTTP e o Catálogo de RC como parâmetros de avaliação;
- b) Dificuldade de interação entre os referidos processos, já que ambos não utilizam a mesma linguagem de comunicação ou parâmetros de avaliação. Em consequência, há dificuldade de um maior entrosamento das OM envolvidas nesses processos; e
- c) Os resultados do Processo de Avaliação de Desempenho de CB não contribuem para o aprimoramento da gestão da capacitação do pessoal (OBNAV-11), com o fornecimento de subsídios no longo prazo e no decorrer da carreira, com vistas ao crescimento profissional do pessoal (objetivo da perspectiva “Processos de Apoio”), por não medirem as competências profissionais e sim a frequência ou os resultados dos comportamentos no trabalho.

Pelo o exposto, considera-se que os processos estudados pretendem contribuir para o mesmo objetivo final, qual seja o crescimento profissional do pessoal, sendo dessa forma convergentes. No entanto, a falta de integração entre eles, em relação aos critérios predefinidos, limita o desenvolvimento de competências pelo Processo de Capacitação do Pessoal, além de não permitir o aprimoramento da interação, bem como da troca de informações entre os processos de gestão que pretendem o mesmo objetivo, dificultando o incremento da contribuição para o alcance do OBNAV-11.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, para o cumprimento dos seus propósitos principal e secundário, buscou responder aos seguintes questionamentos: os processos de Capacitação do C-Espc e o de Avaliação de Desempenho de CB são convergentes, em termos de objetivos? Além disso, são integrados horizontalmente com a teoria do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas de Dutra *et al.* (2019)? Constatou-se que são convergentes, sem, contudo, serem alinhados, confirmando, assim, as duas hipóteses assumidas no início da pesquisa.

Para tanto, no segundo capítulo, a partir dos elementos componentes do modelo de gestão de pessoas, observou-se que as políticas de RH são importantes para a promoção do referido alinhamento estratégico.

No capítulo seguinte, identificou-se que a MB utiliza a GPC, como ação estratégica para alcançar a EN de aprimoramento do pessoal, as quais concorrem para o objetivo estratégico de Aprimoramento da Gestão da Capacitação do Pessoal (OBNAV-11).

Além disso, a partir da observação dos processos de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho de CB, verificou-se que ambos objetivam, por meio do desenvolvimento de competências e do diagnóstico de treinamento, respectivamente, contribuir para o aperfeiçoamento da capacitação do pessoal.

No entanto, não se vislumbrou a relação do Processo de Avaliação de Desempenho de CB com uma política de pessoal específica ou relacionada ao seu subsistema de RH (Aplicação) de Chiavenato (2016). Por outro lado, constatou-se que, apesar da PoEnsM objetivar a capacitação do pessoal, pretende verdadeiramente, ainda que de forma implícita, com o desenvolvimento de competência, o seu desenvolvimento profissional.

Diante disso, percebe-se que a existência de uma política de desenvolvimento de pessoal, que possa abarcar todos os processos que converjam para tais objetivos, pode garantir

maior sinergia aos resultados, além de contribuir mais efetivamente para o alcance dos objetivos e estratégias da MB, implicando, assim, em um desempenho superior. Ademais, pode estimular os militares a buscarem seu contínuo desenvolvimento, o qual não deve depender exclusivamente das oportunidades geradas pela Força, para ocorrer.

Diante do exposto, no quarto capítulo, verificou-se que os processos de Capacitação do C-Espc e de Avaliação de Desempenho de CB são convergentes em termos de objetivos, pois ambos contribuem para o crescimento profissional e para a capacitação do pessoal, respectivamente.

Não obstante, a partir da análise das evidências, observou-se que os objetos em estudo, além de não serem integrados horizontalmente à teoria de Dutra *et al.* (2019), não se integram por meio de outros parâmetros comuns, dificultando o aprimoramento da interação entre os processos de capacitação, prevista no OBNAV-11, bem como a oportunidade de tirarem maior proveito de sua comprovada convergência.

Além disso, apesar do processo de Avaliação de Desempenho de CB pretender avaliar o conhecimento técnico e as habilidades (aptidões) desses militares, não emprega na FR-EAD-CB itens ou critérios compatíveis, de acordo com o perfil profissional.

A respeito dos critérios do Modelo de Dutra *et al.* (2019), ressalta-se principalmente as competências profissionais, tendo em vista a sua importância para o desenvolvimento mútuo, as quais são somente utilizadas como parâmetros de avaliação, pelo Processo de Capacitação do C-Espc.

Enfatiza-se ainda que o alcance do OBNAV-11 depende do desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da visão de futuro da Força. Elas são, indubitavelmente, um insumo essencial para o acompanhamento e mensuração tanto do nível de desempenho dos militares, como da organização. Nesse sentido, observa-se que a descrição

dos itens a serem avaliados na EAD-CB do Processo de Avaliação de CB não viabiliza esse desenvolvimento, por não se basear nas competências profissionais.

Além disso, para que as competências contribuam para a avaliação do desenvolvimento profissional, é necessário que sejam elaboradas em níveis crescentes de complexidade, o que não se evidenciou na análise dos parâmetros utilizados pelos processos pesquisados.

Dessa forma, verifica-se que os processos, apesar de pretenderem o desenvolvimento das pessoas, não utilizam os critérios necessários (competências e níveis de complexidade) para mensurá-lo.

Diante do exposto, conclui-se que a análise da convergência dos processos em termos de objetivos, bem como o seu confronto com a teoria de Dutra *et al.* (2019), contribuíram para o entendimento da importância de aprimorar a coordenação dos processos e práticas de gestão convergentes, de acordo com uma política de pessoal específica (alinhamento estratégico) e critérios comuns, para possibilitar uma maior interação e sinergia de resultados, em prol do alcance da estratégia da instituição.

Por fim, ressalta-se que os aspectos analisados nesta pesquisa, não esgotam o assunto, oportunizando maiores aprofundamentos futuros sobre os níveis de complexidade das competências, por exemplo, para fins de mensuração do crescimento profissional. Tais estudos, poderão contribuir para a elaboração de uma avaliação do desenvolvimento das pessoas, a qual poderá inclusive fornecer um valioso *feedback* com relação a eficiência das ações de desenvolvimento da Força.

Vislumbra-se, inclusive, a oportunidade de se analisar futuramente, a possibilidade de elaboração de uma política de desenvolvimento de pessoal, em virtude de sua importância e maior abrangência (comparada com a política de capacitação), a qual pudesse congrega a PoEnsM, além de todos os processos e práticas que convergissem para esse fim.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1001**: coletânea das Relações de Tarefas Técnico-Profissionais do Corpo de Praças da Armada e do Corpo Auxiliar de Praças. Rio de Janeiro: DEnsM, 2007.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1003**: catálogo de Referenciais de Competências Profissionais (RC) da Marinha do Brasil (MB). Rio de Janeiro: DEnsM, 2019a.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1008**: manual de elaboração de Referenciais de Competências Profissionais. Rio de Janeiro: DEnsM, 2019b.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-101**: normas para o Sistema de Ensino Naval (SEN). Rio de Janeiro: DGPM, 2018.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-313**: normas para avaliação de militares, organização, funcionamento e procedimentos da comissão de promoções de praças, aplicação da quota compulsória, alteração de dados cadastrais e cômputo e registro de tempos. Rio de Janeiro: DGPM, 2012a.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: plano estratégico da marinha. Brasília, DF: EMA, 2017.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**: Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF: MB, 2012b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria nº 431, de 08 de dezembro de 2009**. Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM). Brasília, DF: MD, 2009c.
- BURCH, Sally. Sociedade da informação/Sociedade do conhecimento. *In*: AMBROSI, Alain; PEUGEOT, Valérie; PIMIENTA, Daniel. **Desafios de palavras**: Enfoques Multiculturais sobre as Sociedades da Informação, [S.l.]: C & F Éditions, 2005. Disponível em: <http://vecam.org/article519.html>. Acesso em: 11 abr. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2, ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO-LIMA, Fellipe; TORRES, Costa Camila. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 227-240, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNANDES, Bruno R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. *E-book*.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1. p.11-34.

FRANÇA, Lessa Júnia; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

JARRAR, Yasar F. Knowledge management: learning for organizational experience. **Managerial Auditing Journal**, Melbourne, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.

MENDONÇA, Luisa de Sousa Ferreira de; AGUIAR, Natália Moraes Corrêa Borges de; DOPCKE, Rosa Neira. Sistema de Ensino Naval: uma experiência na prática do ensino por competências. **Meta Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 30, p. 638-660, set./dez., 2018.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, RS, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas, 1960. (Cadernos de administração pública, 44).

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Gestão. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Tradução: José Sanz. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

ANEXO A

FICHA DE AVALIAÇÃO**1 – TIPO DE AVALIAÇÃO**

- AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA
- AUTO-AVALIAÇÃO

2 – IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO

- a) Graduação: _____ Especialidade: _____ NIP: _____
- b) Nome completo: _____
- c) Corpo: CPA CAP
- d) Estágio referente ao(s) curso(s):
- C-FORM-MN C-FCB C-Espc C-Subespc C-Ap
- C-QTE C-Esp
- e) Tipo de OM onde foi realizado o Estágio:
- Navio Força/Esqd/Gpt OM de Terra
- f) OM onde o Estágio foi conduzido (sigla): _____

3 – CRONOLOGIA DO ESTÁGIO

- a) Início:

/ /

- b) Término da Fase 1:

/ /

- c) Início da Fase 2:

/ /

- d) Término do Estágio:

/ /

4 – ATENDIMENTO DAS ORIENTAÇÕES PARA O ESTÁGIO

Responder SIM (S) ou NÃO (N).

4.1 - Ao iniciar o Estágio, a Praça foi científica:

- a) Do propósito do Estágio? _____
- b) Das atividades técnico-profissionais aplicáveis ao Estágio? _____
- c) Das datas de início e término do Estágio? _____

- d) Das fases do Estágio e das respectivas datas de início e término?
- e) Da sistemática de avaliação? _____
- f) Das condições para aprovação ou reprovação no Estágio? _____
- g) Da repercussão do resultado do Estágio na carreira? _____

4.2 - Durante a realização do Estágio, a Praça foi:

- a) Orientada, na execução das atividades diárias, em conformidade com as RTTP para a sua especialidade? _____
- b) Acompanhada pelo Supervisor do Estágio na execução das atividades técnico-profissionais, sendo corrigida quando necessário? _____
- c) Avaliada continuamente quanto ao desempenho na execução das atividades técnico-profissionais? _____

5 – AVALIAÇÃO DAS TAREFAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS APLICÁVEIS

Com base na Coletânea das RTTP do CPA e do CAP constantes da Publicação DensM-1001, disponível na página da DEEnsM na Intranet, preencher o quadro abaixo, atribuindo pontos conforme o nível de execução da atividade, isto é:

- a) 0 ponto, quando o estagiário não consegue iniciar a atividade;
- b) 1 ponto, quando consegue executar poucos passos da atividade;
- c) 2 pontos, quando executa a atividade pela metade;
- d) 3 pontos, quando executa quase toda a atividade;
- e) 4 pontos, quando executa a atividade completamente; e
- f) 5 pontos, quando executa a atividade com perfeição.

No caso da atividade não ser aplicável (isto é, quando sua prática não é possível em determinada comissão), preencher o campo ao lado do número da mesma com NA (Não Aplicável), não deixando nenhum campo em branco na tabela.

QUADRO DE AVALIAÇÃO

01		25		49		73		97		121	
02		26		50		74		98		122	
03		27		51		75		99		123	
04		28		52		76		100		124	
05		29		53		77		101		125	
06		30		54		78		102		126	
07		31		55		79		103		127	
08		32		56		80		104		128	
09		33		57		81		105		129	
10		34		58		82		106		130	
11		35		59		83		107		131	
12		36		60		84		108		132	
13		37		61		85		109		133	
14		38		62		86		110		134	
15		39		63		87		111		135	
16		40		64		88		112		136	
17		41		65		89		113		137	
18		42		66		90		114		138	
19		43		67		91		115		139	
20		44		68		92		116		140	
21		45		69		93		117		141	
22		46		70		94		118		142	
23		47		71		95		119		143	
24		48		72		96		120		144	

Para atribuição da avaliação final do estagiário, considerar:

a) O quantitativo de atividades aplicáveis para prática do estagiário: (A)

b) O número de atividades correspondente a 70% das atividades aplicáveis: (B)
(Preencher com 70% do número registrado na alínea anterior e, caso o número encontrado seja fracionário, considerar o número inteiro imediatamente superior).

c) O número de atividades aplicáveis executadas integralmente: (C)
(Aqueles que receberam a pontuação 4 ou 5)

d) O Percentual de atividades executadas integralmente: (D)
(Cálculo feito considerando como 100% o número de atividades registrado na alínea a).

e) Para os itens acima, considerar:

$$D = C/A \times 100$$

$D \geq B$ – CONCEITO SATISFATÓRIO

$D < B$ – CONCEITO INSATISFATÓRIO

6 – DESEMPENHO DO ESTAGIÁRIO

(Destacar os pontos positivos observados e aqueles que poderiam ser incluídos ou reforçados, durante o curso a que se refere o Estágio, que possam contribuir para a melhoria do desempenho das praças estagiárias).

7 – DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

(Mencionar, caso tenham ocorrido, as interrupções do Estágio, conforme preconizado no artigo 5.5 desta publicação, discriminando-as nesse espaço).

8 – AVALIAÇÃO FINAL DO ESTAGIÁRIO

SATISFATÓRIA

INSATISFATÓRIA

9 – IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES

_____, em ____/____/____.
(local e data)

NOME
(POSTO/GRAD)
Supervisor do Estágio

NOME
(POSTO/GRAD)
Encarregado de Divisão

NOME
(POSTO/GRAD)
Chefe de Departamento/Imediato

10 – CERTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO

Certifico o cumprimento do Estágio _____ referente ao Curso _____ de acordo com as Normas e procedimentos estabelecidos no Capítulo 5 da DGPM-101.

_____, em ____/____/____.
(local e data)

NOME
POSTO/GRAD
Encarregado do Adestramento/Imediato

11 – PRAÇA ESTAGIÁRIA

Tomei conhecimento da minha avaliação no Estágio _____ do Curso _____ em ____/____/____ (aplicável apenas no caso do preenchimento da ficha pela Banca Examinadora).

NOME
GRAD/NIP
Praça Estagiária

ANEXO B

FOLHA DE RESPOSTA DA EAD-CB															
1.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO															
1.1 - NIP				1.2 - Graduação				1.3 - Espec.				1.4 - Subespec.			
<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>				<input type="text"/>			
1.5 - Função Técnica ? (para o CAP – PCPM art. 3.17.7)															
SIM <input type="checkbox"/>				NÃO <input type="checkbox"/>											
1.6 - NOME DO AVALIADO															
<input type="text"/>															
2.0 PERÍODO DA AVALIAÇÃO E OM															
2.1 - PERÍODO								2.2 - FR-EAD				O M			
Início <input type="text"/>								Semestral <input type="checkbox"/>				2.3 - Cod. <input type="text"/>			
Fim <input type="text"/>								Extraordinária <input type="checkbox"/>				2.4 - Tipo			
												Navio <input type="checkbox"/>			
												Força <input type="checkbox"/>			
												Terra <input type="checkbox"/>			
Os itens 2.2 e 2.4, marcar com "X" na quadrícula correspondente.															
3.0 ITENS A AVALIAR															
Para atribuir notas, consultar a EAD.	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	ITEM	NOTA	TOTAL		
	1		2		3		4		5		6				
	7		8		9		10		11		12				
	13		14		15		16		17		18				
	19		20		21		-		-		-				
TOTAL	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
4.0 APTIDÃO PARA A CARREIRA															
DEFICIENTE	ACEITÁVEL		BOA		MUITO BOA		EXCELENTE		AC	Σ AC	Nº DE SEM.	AMC			
1	2		3		4		5								
21 a 52	53 a 73		74 a 107		108 a 131		132 a 147 *								
Marcar com "X" a quadrícula correspondente ao total do item 3.0										AMC = Σ AC/Nº DE SEM					
5.0 PENDOR PARA ACESSO À GRADUAÇÃO DE 3ºSG															
Recomendo com muito empenho			Recomendo com empenho			Recomendo			Indiferente			Não Recomendo			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0					
6.0 IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR															
6.1 - NIP						6.2 - Posto e Nome									
<input type="text"/>						<input type="text"/>									
7.0 AUTENTICAÇÃO E RATIFICAÇÃO															
Local e Data										Ratifico, Em ____ / ____ / ____					
(a) _____										(a) _____					
Avaliador										Comandante/Diretor					

ANEXO C

**ESCALA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA CABO
(EAD - CB)**

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
1.	"Dar o pronto" de suas tarefas.	1 Deixa de "dar o pronto" de suas tarefas por não tê-las executado.	2 Espera ser cobrado para "dar o pronto" das tarefas executadas.	3 Dá o "pronto" de suas tarefas, mas não mantém o superior informado sobre o seu andamento.	4 Mantém o superior informado do andamento das tarefas até o "pronto".	5 6 7		
2.	Cumprir ordens no tempo determinado pelo superior.	1 Costuma ser "rebarbado".	2 Pondera quanto às ordens recebidas, podendo retardar o seu cumprimento.	3 Apesar de ponderar, cumpre "na marca" as ordens recebidas.	4 Acata e cumpre prontamente as ordens recebidas.	5 6 7		
3.	Manter apresentação pessoal compatível com seu local de trabalho.	1 Sua apresentação pessoal deixa a desejar, mesmo em inspeções ou mostras.	2 Só se preocupa com a apresentação pessoal por ocasião de inspeções.	3 Mantém uma apresentação pessoal razoável.	4 É cuidadoso com sua apresentação pessoal, mantendo-se na "marca".	5 6 7		
4.	Decidir dentro do limite de sua autoridade.	1 Mesmo em situações de rotina, só consegue decidir após consultar o superior.	2 Tende a tomar decisões precipitadas quando deveria recorrer ao seu superior.	3 Decide adequadamente e dentro dos seus limites em situações rotineiras.	4 Em situações críticas e na ausência de superior, é capaz de decidir adequadamente.	5 6 7		
5.	Inspirar confiança aos superiores.	1 Por seus antecedentes, deixa de ser cogitado para tarefas/funções de confiança.	2 A impressão global que transmite não o recomenda para tarefas/funções de confiança.	3 Nada o contra-indica para tarefas/funções de confiança.	4 É logo lembrado por seus superiores para o desempenho de tarefas/funções de confiança.	5 6 7		
6.	Proceder de acordo com a condição de militar.	1 Comporta-se displicentemente, mesmo em cerimônias ou formaturas.	2 Pode descuidar-se de alguns aspectos, precisando ser alertado.	3 Tem atitudes condizentes com a sua condição de militar.	4 É vibrador, valorizando com suas atitudes o uniforme que veste.	5 6 7		
7.	Improvisar na solução de problemas.	1 Mesmo nas situações mais rotineiras deixa pegar.	2 Geralmente necessita de instruções detalhadas acerca do que deve fazer.	3 É capaz de executar tarefas de rotina, havendo recursos disponíveis.	4 Mesmo em situações novas, e havendo deficiência de meios, é capaz de executar as tarefas.	5 6 7		
8.	Expressar-se de forma correta e objetiva.	1 É "confuso" ao se expressar oralmente.	2 Apresenta alguma deficiência de comunicação, mas se faz entender.	3 É capaz de transmitir informações e se fazer entender sem dificuldades.	4 Expressa-se muito bem, de forma clara e correta.	5 6 7		

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA						
9.	Colaborar nas tarefas dos companheiros de equipe.	1 Deixa de realizar as tarefas que lhe competem, sobrecarregando os demais companheiros.	2 Realiza apenas as tarefas que lhe competem, não se importando com a situação dos companheiros.	3 Ajuda seus colegas quando solicitado ou estimulado.	4 Coopera espontaneamente com os colegas, evitando-lhes sobrecargas de trabalho.	5 6 7		
10.	Conviver harmoniosamente no ambiente de trabalho.	1 Está constantemente em atrito com as pessoas.	2 Mostra-se pouco tolerante no convívio diário, podendo entrar em atrito com um ou outro.	3 Sua presença não "causa massa", sendo bem aceito pelo grupo.	4 Tem bom relacionamento, facilitando a integração no seu ambiente de trabalho.	5 6 7		
11.	Manter-se agindo de forma adequada, numa situação de emergência.	1 Reage de forma inadequada entrando em pânico ou "cristalizando".	2 Hesita, reduz seu ritmo de trabalho ou comete erros com maior frequência.	3 Consegue superar o impacto inicial, dominando-se e agindo conforme o esperado.	4 Age com presteza e mantém a eficiência habitual.	5 6 7		
12.	Assumir as conseqüências de suas ações.	1 Não assume os seus erros, lançando a culpa em terceiros.	2 Tende a apresentar desculpas evasivas para os seus erros.	3 Reconhece seus erros, mas tenta justificar-se.	4 Reconhece um possível erro, assumindo prontamente as conseqüências.	5 6 7		
13.	Resistir fisicamente ao cansaço.	1 Não consegue levar a termo uma tarefa que exija esforço continuado.	2 Por suas limitações físicas, geralmente consome muito mais tempo que o esperado para completar suas tarefas.	3 Necessita de pequenos intervalos de tempo para refazer-se, antes de continuar uma tarefa extenuante.	4 Quando necessário, mantém o mesmo pique de trabalho durante um longo tempo.	5 6 7		
14.	Colocar os interesses do serviço em prioridade sobre os outros.	1 Está constantemente pedindo licença para tratar de assuntos particulares.	2 Larga tudo assim que "toca volta".	3 Faz algum sacrifício pessoal para completar uma tarefa.	4 Deixa de gozar uma licença ou de ranchar para terminar uma faina importante.	5 6 7		
15.	Adaptar-se aos diferentes tipos e situações de trabalho e às condições desfavoráveis.	1 Demonstra constantes sinais de insatisfação com os diferentes tipos e condições de trabalho.	2 É mais sensível e/ou resistente às mudanças em geral, precisando de algum tempo para ajustar-se.	3 Ajusta-se bem às mudanças, precisando de pouco esforço para se adaptar.	4 É capaz de ajustar-se rapidamente aos diferentes tipos e condições de trabalho.	5 6 7		
16.	Manter sua incumbência dentro dos padrões pré-estabelecidos.	1 Mesmo nas inspeções programadas apresenta sua incumbência com mau aspecto.	2 No dia-a-dia mantém sua incumbência fora dos padrões, só melhorando nas inspeções.	3 Mantém habitualmente sua incumbência com bom aspecto.	4 Cuida de sua incumbência com tal esmero que ela é tida como "padrão".	5 6 7		

Nº ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	ORIENTAÇÃO PARA NOTA							
17.	Demonstrar habilidade ao utilizar equipamentos/instrumentos.	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Utiliza inadequadamente os equipamentos/ instrumentos, podendo danificá-los.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Tem certa dificuldade para utilizar equipamentos / instrumentos, mas é capaz de executar tarefas a contento.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Utiliza com prioridade os equipamentos / instrumentos ao executar suas tarefas.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Obtém o máximo de rendimento dos equipamentos / instrumentos, apresentando trabalho de qualidade superior.</p>				
18.	Executar, em curto espaço de tempo, grande quantidade trabalho.	<p style="text-align: center;">1</p> <p>É lento, consumindo mais tempo que o esperado na prontificação de suas tarefas.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Com algum esforço consegue manter um ritmo de trabalho aceitável.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Mantém um bom ritmo de trabalho, não comprometendo a execução das tarefas.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Dada à sua rapidez, é escolhido para executar tarefas com prazo exíguo.</p>				
19.	Possuir e aplicar conhecimento profissional adequado à solução de problemas/avarias.	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Usualmente comete erros e deixa “pegar”.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Tem alguma dificuldade para executar suas tarefas, precisando de ajuda.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Consegue resolver satisfatoriamente os problemas técnicos de rotina.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Quando está “pegando” é consultado sobre a solução técnica do problema.</p>				
20.	Utilizar-se das precauções de segurança.	<p style="text-align: center;">1</p> <p>“Arvora” as precauções de segurança, podendo causar danos físicos ou materiais.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Utiliza as precauções de segurança de acordo com seu critério pessoal.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Cumpre as precauções de segurança, embora em determinadas situações descuide de alguns aspectos.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Busca seguir rigorosamente as precauções de segurança, utilizando todos os recursos disponíveis.</p>				
21.	Manter-se profissionalmente atualizado.	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Por não estar atualizado, pode até cometer erros grosseiros.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Limita-se a consultar publicações especializadas apenas quando está “na onça”.</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Mantém-se atualizado apenas nos assuntos de sua incumbência.</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Recorre, com freqüência, a publicações e aos mais experientes, mantendo-se atualizado.</p>				

Fonte: BRASIL, 2012a.