

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(T) Vanesa Colares Maciel

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS E PROFISSIONAIS DOS MILITARES DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES DO
COMANDO DO 5º DISTRITO NAVAL

Rio de Janeiro

2022

CC(T) Vanesa Colares Maciel

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS E PROFISSIONAIS DOS MILITARES DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES DO
COMANDO DO 5º DISTRITO NAVAL

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

Orientadora: CC(RM3-T) Ketia Kellen Araujo da Silva

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2022

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de viver neste plano e pelo dom de fazer acontecer, pela força, pela resiliência e pelo aprendizado constante.

À minha amada mãe, Zilda, por acreditar em mim, por compreender minhas ausências, meus momentos de raiva, tristeza, abatimento e melancolia, sempre pronta para me incentivar, amparar e acolher e sempre acreditar em mim, encorajando-me a ir além dos meus limites.

Ao meu filho, Luís Henrique minha razão de viver, a quem dedico todo o esforço e o resultado de mais um degrau em minha vida. Leve a certeza de que teu amor me conduz pelos caminhos mais difíceis, que eu possa sempre servir de inspiração na tua vida.

Ao meu amigo e parceiro de mais de meia década, com teu incentivo e carinho minha caminhada foi mais leve.

À CC(RM3-T) Ketia, minha ORIENTADORA, pela parceria, pelos ensinamentos, pela disponibilidade de seu tempo, pela condução impecável ao longo do desenvolvimento deste trabalho, saiba da grande admiração que nutro pela profissional e ser humano, sempre disposta a ajudar a todos.

Aos meus parceiros de caminhada, Andréia Peixoto, Andréa Ferreira, Generoso, Ivone, Luiza, Marta, Renata, Roberta e Sandra pela amizade, carinho, bons momentos, sem vocês tudo seria mais pesado, todos foram essenciais nesse processo.

Não poderia deixar de registrar meus agradecimentos à CMG (RM1-T) Chiara e SO(RM1) Rodrigues, pela condução firme e ensinamentos transmitidos.

Por fim, aos meus chefes navais que pelo incentivo constante.

RESUMO

A Gestão por Competências (GC) é um modelo de Gestão de Pessoas (GP) que procura aliar as competências individuais, técnicas e comportamentais, com as metas e objetivos da organização, em conjunto com as competências organizacionais. Por meio da Gestão por Competências, são identificadas as competências de que uma função precisa, as competências que o colaborador possui e por meio do cruzamento desses dados identificam-se as lacunas existentes. Este trabalho teve como propósito identificar as competências comportamentais e profissionais da Seção de Operações do Comando do 5º Distrito Naval, comparando as habilitações e especialidades do efetivo qualitativo de militares existente na Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) daquela Seção. Para isso foi necessário analisar as competências comportamentais e profissionais, definidas pela Marinha do Brasil (MB), a fim de comparar com os militares da Seção de Operações do Comando do 5º Distrito Naval. A análise foi realizada, comparando as competências previstas com o perfil dos militares daquela Seção, e demais documentos normativos que estabelecem as atribuições, requisitos, especialidades e capacitações necessárias para o cumprimento dos cargos e incumbências da Seção de Operações. Verificou-se que a Gestão por Competências (GC) na Marinha do Brasil (MB) vem sendo implantada gradativamente pelo mapeamento das competências comportamentais e profissionais por profissão das praças e por meio da implantação da Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT).

Palavras-chave: Gestão por Competências. Comando do 5º Distrito Naval. Competências comportamentais. Competências profissionais.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDPes	Banco de Dados de Pessoal
CAAML	Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão
CB	Cabo
C-EXP-SAR	Curso Expedito de SAR
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
Com5ºDN	Comando do 5º Distrito Naval
ComDN	Comando dos Distritos Navais
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CpesFN	Comando de Pessoal da Força de Fuzileiros Navais
DN	Distrito Naval
DGPM	Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha
DensM	Diretoria de Ensino da Marinha
DPCvM	Diretoria de Pessoal Civil da Marinha
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
FAB	Força Aérea Brasileira
ForS	Força de Submarinos
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FT	Força de Trabalho
GP	Gestão de Pessoas
GC	Gestão por Competências
GEPROPE	Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal
IMO	International Maritime Organization
MB	Marinha do Brasil
MN	Marinheiro
MNF	Marinha Nacional Francesa
NEO	Número de Elemento Organizacional
OM	Organizações Militares
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
PDS	Plano de Direção Setorial
PI-TFT	Plano de Implantação das Tabelas da Força de Trabalho
PoEnsM	Política de Ensino da Marinha
PROPE	Programa de Gestão de Pessoal
QPA	Quadro de Praças da Armada
SAR	Search and Rescue
SDP	Setor de Distribuição de Pessoal
SisPes	Sistema de Pessoal
SisTMFT	Sistema de Tabela Mestre da Força de Trabalho
SG	Sargento
SO	Suboficial
TA	Tabelas de Alocação
TL	Tabela de Lotação
TMFT	Tabela Mestre de Força de Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TTC	Tarefa por Tempo Certo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Competência.....	10
2.2 Gestão por Competências.....	12
2.3 Incorporação da Gestão por Competências (GC) na Marinha do Brasil (MB).....	14
2.3.1 Força de Trabalho.....	15
2.3.2 Programa de Gestão de Pessoal.....	16
2.4 Seção de Operações do Comando do 5º Distrito Naval (Com5ºDN).....	17
2.4.1 Subseção de Adestramento e Comunicações.....	18
2.4.2 Subseção de Busca e Salvamento.....	19
2.4.3 Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT) e Efetivo da Seção de Operações.....	20
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	22
4.1 Perfil dos militares da Seção de Operações.....	22
4.2 Competências.....	23
4.2.1 Perfil com base na autoavaliação de competências.....	23
4.2.1.1 Operador de Sonar (OS).....	24
4.2.1.2 Operador de Radar (OR).....	25
4.2.1.3 Comunicações Navais.....	25
4.2.1.4 Escrita.....	26
4.2.1.5 Hidrografia e Navegação.....	26
4.2.2 Análise Geral.....	26
4.2.3 Grau de importância das Competências Comportamentais e Profissionais.....	27
4.2.3.1 Operador de Sonar (OS).....	27
4.2.3.2 Operador de Radar (OR).....	28
4.2.3.3 Comunicações Navais (CN).....	29
4.2.3.4 Escrita (ES).....	30
4.2.3.5 Hidrografia e Navegação (HN).....	31
4.2.4 Análise das respostas das perguntas abertas.....	32
5 CONCLUSÃO.....	33
APÊNDICE A – Atribuições da Seção de Operações.....	39
APÊNDICE B – Link dos Questionários Aplicados.....	40
APÊNDICE C – TMFT da Seção de Operações.....	41
APÊNDICE D – Efetivo de militares da Seção de Operações.....	43
APÊNDICE E – Competências Comportamentais e Profissionais por Profissão.....	44
APÊNDICE F – Tabela de autoavaliação das Competências Comportamentais dos militares da Seção de Operações.....	51
APÊNDICE G – Tabela de autoavaliação das Competências Profissionais dos militares da Seção de Operações.....	53

APÊNDICE H – Tabela de análise da importância das Competências Comportamentais dos militares da Seção de Operações.....	55
APÊNDICE I – Tabela de análise da importância das Competências Profissionais dos militares da Seção de Operações.....	57

1 INTRODUÇÃO

Desde 1990, a Gestão por Competências (GC), passou a ser objeto de estudo de organizações e gestores, como ferramenta para a Gestão de Pessoas (GP). O modelo passou a ser adotado pelas empresas em diferentes formas de atuação, tais como: Vale, Banco do Brasil, Embratel e Usiminas (BRANDÃO, 2021). O setor público instituiu a GC por meio do Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006, o qual foi revogado pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 e pela Portaria nº 208/2006 do Ministério de Planejamento.

Em meados de 2008, a Marinha do Brasil (MB) deu os primeiros passos para a incorporação da GC, resultado do Acordo de Cooperação entre os Governos da França e do Brasil haja vista o intercâmbio do Setor de Pessoal com o seu equivalente na Marinha Nacional Francesa (MNF), a fim de preparar o pessoal envolvido na obtenção e operação do submarino de propulsão nuclear (SN-BR). Em decorrência disso tomou conhecimento que a MNF utilizava a GC para gerir seu pessoal, desde sua entrada, formação e capacitação (BRASIL, 2021b).

A MB aborda a GP no EMA-134 -Manual de Gestão Administrativa da Marinha do Brasil (BRASIL, 2016), propondo um trabalho integrado em todos os segmentos profissionais a fim de aprimorar a aplicação dos recursos humanos, os quais se tornaram essenciais para o cumprimento das tarefas previstas nas missões das Organizações Militares (OM) (CUNHA, 2019).

Ao longo do tempo, a MB aprimorou sua forma de gerir a Força de Trabalho (FT), composta por: militares de carreira, temporários, Tarefa por Tempo Certo (TTC) e servidores civis. Organizada pelas GC e Gestão por Processos, buscou meios de mapear competências organizacionais, alinhando-as com uma visão de futuro e objetividade organizacional. Assim, foi realizado o estabelecimento das distribuições dos cargos, funções e incumbências nas OM, cuja determinação de necessidades é consolidada pelas Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) (BRASIL, 2016).

Com a promulgação da Lei nº 13.954 de 16 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019), na qual alterou o Estatuto dos Militares Lei nº 6.880 de 9 de dezembro de 1980, a MB e as demais forças tiveram que estabelecer um planejamento de redução dos efetivos e uma reestruturação das carreiras na intenção de reduzir 800 militares por ano até 2030, totalizando uma redução 10.000 militares em seu efetivo. Ainda, de modo a se adequar à

nova realidade, a MB alinhada à Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM) estabeleceu em seu Plano de Direção Setorial – Pessoal 2040 (PDS-2040), o Objetivo Setorial 1 (OBSET-1) em que pretende incorporar a GC, por meio de novos processos e técnicas de gerenciamento de pessoas e carreira, em especial, a gestão por competências e conhecimentos na busca em aprimorar a aplicação dos recursos humanos na MB (BRASIL, 2021b).

Resultado da vivência profissional desta autora, enquanto Encarregada da Seção de Organização do Comando do 5º Distrito Naval (Com5ºDN), em que tem como bojo de sua atividade profissional na MB a GP, espera-se ter a oportunidade de aplicar a análise do ponto de vista da GC na Seção de Operações daquele Distrito Naval (DN), por ser a Seção de Estado-Maior totalmente voltada para a função precípua da MB.

Com base no que foi disposto, o problema a ser abordado, consiste em apresentar ao leitor, um estudo qualitativo na intenção de identificar as competências comportamentais e profissionais dos militares da Seção de Operações do Com5ºDN, ou seja, verificar se o efetivo qualitativo de militares existentes está de acordo com as competências previstas no Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil – DensM-1003 (BRASIL, 2021a) e na TMFT daquela Seção. Desta feita, este trabalho tem como intenção responder a seguinte questão: os militares lotados na Seção de Operações do Com5ºDN possuem as competências comportamentais e profissionais necessárias para o cumprimento das atribuições daquela Seção de Estado-Maior?

Assim, este trabalho se propõe identificar as competências comportamentais e profissionais da Seção de Operações do Com5ºDN, comparando as habilitações e especialidades do efetivo qualitativo de militares existente na TMFT da Seção. Para isso será necessário analisar as competências comportamentais e profissionais, definidas no Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil – DensM-1003 (BRASIL, 2021a), comparar com os militares da Seção de Operações do Com5ºDN, por meio da aplicação de questionários de autoavaliação e análise da importância das competências. A análise será realizada comparando as competências previstas com o perfil dos militares daquela Seção, e demais documentos normativos que estabelecem as atribuições, requisitos, especialidades e capacitações necessárias para o cumprimento dos cargos e incumbências daquela Seção.

Como resultado dessa comparação, serão identificadas as competências comportamentais e profissionais e as oportunidades de melhorias e ajustes necessários para

melhor gerir a FT existente. Dessa forma o presente trabalho está estruturado da seguinte forma, na seção dois, encontra-se o referencial teórico, na seção três está detalhada a metodologia empregada, na seção quatro apresenta-se a análise de dados e resultados e por fim, na seção cinco encontra-se a conclusão com as principais considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, inicialmente pretende-se abordar e discutir os temas relacionados ao conceito de Competência, GC, Mapeamento de Competências e a Incorporação da GC na Marinha. Em seguida, abordam-se os principais aspectos quanto a estrutura e atribuições da Seção de Operações do Com5ºDN. Por fim, apresentam-se as habilitações e especialidades previstas nos cargos e incumbências na TMFT daquela Seção.

2.1 Competência

Para entender a GC é importante contextualizar como se originou o conceito de competência e de que forma evoluiu como modelo para a GP.

Os primeiros registros do termo competência surgiram no final da Idade Média e remontam à linguagem jurídica e se referiam à habilidade para examinar e julgar demandas. No século seguinte, o termo foi usado no contexto das organizações, a fim de designar a pessoa que desempenha com eficiência determinada atribuição (CARBONE, 2009).

Na década de 1970, o primeiro autor a abordar o conceito de competência foi David McClelland, que na época trabalhava para o governo americano e participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado, tornando-se o precursor nos estudos e pesquisas de avaliação de competências. David McClelland, instituiu um método a fim de prognosticar sucesso nas atuações no trabalho por meio da identificação de variáveis de competências sem diferenciação de sexo, cor ou condição social (FERREIRA, 2015).

Outros autores realizaram estudos e pesquisas, bem como definições próprias para o termo competência na gestão das organizações, tendo se destacado duas correntes teóricas a saber: a primeira norte-americana de Boyatzis (1982) e McClelland (1973), compreendiam a competência como o conjunto de aptidões constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que qualificam as pessoas a exercerem determinados trabalhos. A segunda, predominantemente francesa, tendo por representantes, Le Boterf (1999) e

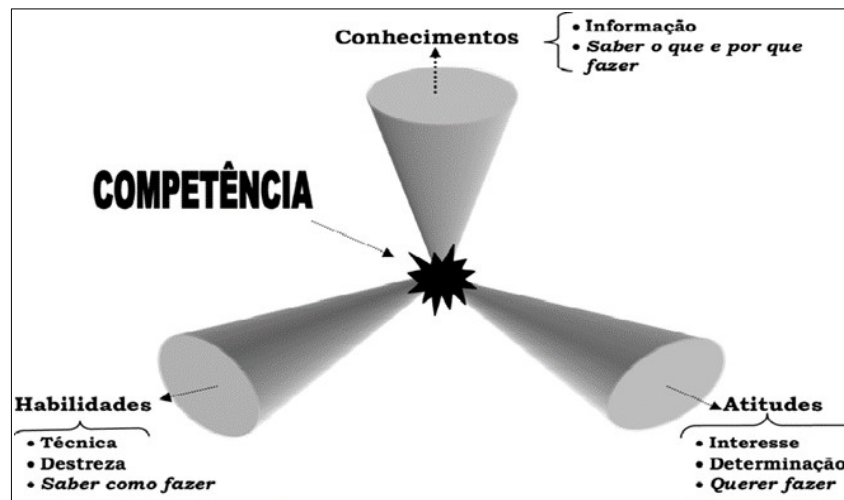
Zarifian (1999), associam a competência a atuação da pessoa, ou o produto de seu trabalho (DUTRA, 2004 *apud* CARBONE, 2009).

Segundo Carbone, sobre as competências humanas é correto afirmar que

[...] as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Assim, agregam valor econômico e valor social aos indivíduos e a organizações, na medida que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE, 2009, p. 44).

Essa concepção é mais bem compreendida pela Figura 1:

Figura 1 - Dimensões de Competência



Fonte: DURAND, 2000 *Apud* BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002, p. 4.

Conforme Durand (1999) *apud* Brandão (2002), fica evidenciada, pela observação da Figura 1, a condição de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes e a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo qualquer.

A partir dessa breve contextualização histórica, pode-se depreender que competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a plena execução de determinadas atribuições, bem como o desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional, que reúne valor a pessoas e organizações. Por isso, a fim de dar continuidade ao trabalho, a seguir, apresenta-se a GC.

2.2 Gestão por Competências

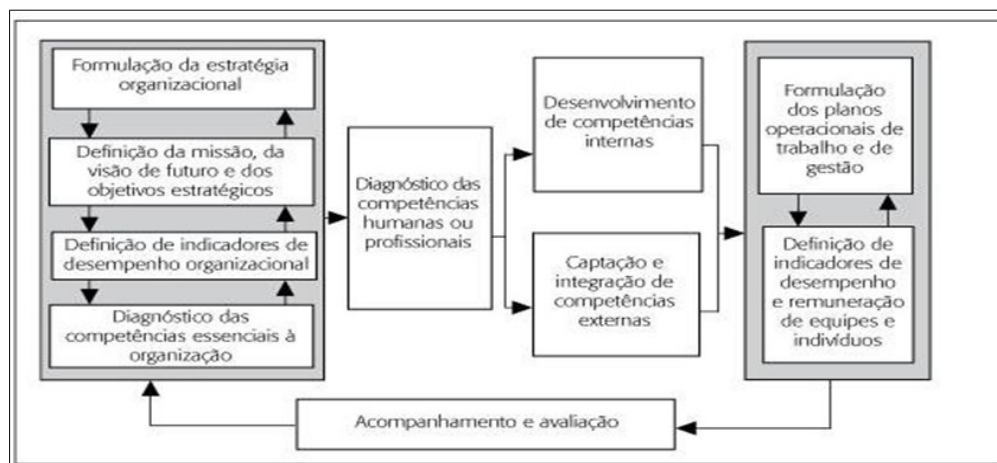
A partir da incorporação do conceito de competência no nível organizacional, surgem as competências organizacionais, que deverão estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, devendo haver a convergência entre as competências relacionadas às pessoas e as competências organizacionais.

As competências organizacionais nada mais são que a capacidade que uma organização possui de se tornar eficaz, permitindo que a organização atinja os objetivos estratégicos. Tais competências, são os atributos da organização que possibilitam a vantagem competitiva gerando valor que a distingue da concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* CARBONE, 2009).

Com base nos conceitos estudados, pode-se depreender que a GC é um modelo que visa aliar as competências individuais, técnicas e comportamentais, com as metas e objetivos da organização, em conjunto com as competências organizacionais. Por meio da GC, são identificadas as competências de que uma função precisa, as competências que o colaborador possui e por meio do cruzamento destes dados identificam-se as lacunas existentes, ou seja, o que precisa ser melhorado para se atingir com eficiência os objetivos da organização.

De acordo com Brandão (2021), a GC é um processo contínuo e deverá estar alinhada preliminarmente com a missão e visão de futuro das organizações, a fim de que se atinjam os objetivos estratégicos. A figura 2, demonstra simplificada esse modelo:

Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: GUIMARÃES *et al.*, 2001 *Apud* CARBONE *et al.*, 2009, p.24.

A figura acima demonstra que a organização após formular sua estratégia, define sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, deverá identificar as competências essenciais à organização para então diagnosticar as competências individuais ou humanas e profissionais de seus colaboradores. Essas etapas são necessárias para que as organizações observem o que deve ser aperfeiçoado ou desenvolvido em termos de capacitação de seus colaboradores e também como instrumento para novas seleções. Todo esse processo deverá ser acompanhado e avaliado permanentemente, a fim de que se realizem ajustes, modifiquem-se processos e definam-se, até mesmo, novas metas organizacionais.

Alguns autores, como Prahalad e Hamel (1990), diferenciam as competências em diferentes níveis organizacionais, sendo importante diferenciá-los, a fim de melhor avaliar o modelo de GC devido ao seu caráter contínuo.

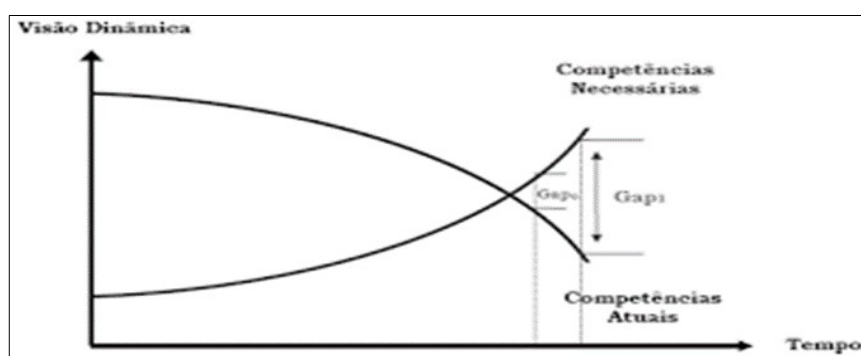
Para os autores, a competência é um atributo da organização, pois está vinculada com o cumprimento dos objetivos estratégicos. As competências essenciais da organização fornecem vantagem competitiva, gerando dessa forma valor e distinção das demais concorrentes. Por isso, as diversas equipes de uma organização devem estar interligadas, seja por um sistema físico ou gerencial, e não empregadas isoladamente. Como exemplo, pode-se observar grandes empresas que se destacam no mercado como: a *Google*, *Canon*, *Honda*, *Sony* e *Apple*. No Brasil, cabe mencionar como exemplo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) pela sua capacidade de geoprocessamento, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), pela diligência e credibilidade nas eleições e a Petrobras pelo seu conhecimento na extração de petróleo em águas profundas (BRANDÃO, 2021).

Por outro lado, as competências individuais ou comportamentais, também conhecida como competência humana (FERREIRA, 2015), estão diretamente relacionadas ao indivíduo, ao colaborador da organização. Essas competências são sustentadas por três pilares, conforme figura 1, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para que o indivíduo apresente determinado desempenho no trabalho, por meio de características pessoais.

No que tange às competências técnicas ou profissionais, cabe salientar que estas são adquiridas por meio de estudo, capacitação, ou seja, por meio da realização de cursos, domínio de um idioma e experiência na função. A competência profissional está relacionada a capacidade de aplicação destes conhecimentos no desempenho de uma função dentro da organização (BRANDÃO, 2021).

Pelo exposto, a fim da organização melhor orientar as ações organizacionais para definir se necessita captar novos colaboradores ou desenvolver as competências identificadas de seu pessoal, é imperativo que se realize um diagnóstico por meio do mapeamento das competências necessárias e das competências existentes, objetivando identificar o chamado *Gap* de competências, conforme Figura 3.

Figura 3 - Identificação do gap (lacuna) de competências.



Fonte: CARBONE, 2009, p.52.

Conforme expresso na Figura 3, a situação ideal para uma organização é aquela identificada pela intersecção entre as duas curvas, ou seja, concluirá haver *gap*, denotando que a empresa possui todas as competências necessárias. No entanto, o mais comum é a existência de algum *gap* a ser eliminado pela organização, para melhorar a efetividade dos resultados a serem atingidos (BRANDÃO, 2021).

A seguir apresenta-se a Gestão por competências na MB onde serão um breve histórico da introdução do conceito na Força, as ações realizadas tais como os conceitos de Força do Trabalho (FT), o estabelecimento do Programa de Gestão de Pessoal (PROGES), a implantação das TMFT e a aplicação destes conceitos na Seção de Operações do Com5ºDN.

2.3 Incorporação da Gestão por Competências (GC) na Marinha do Brasil (MB)

Como já mencionado neste trabalho, a MB se baseou no modelo de GC utilizado pela MNF e aprovou em 2009 a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM,) como ação precursora em que apresentou dois objetivos voltados para o desenvolvimento das competências e capacitação de seu pessoal (BRASIL, 2021b).

Por conseguinte, no ano de 2010, a Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM), iniciou um estudo visando analisar a incorporação da GC para a GP na MB (BRASIL,

2017b). Nesse processo, é possível aferir, que a adoção de um modelo de gestão de pessoal voltado para os colaboradores internos contribuiria para o aprimoramento de seu pessoal.

Por ocasião da 34ª Reunião do Conselho de Planejamento de Pessoal foi aprovado um projeto-piloto para adoção da GC na MB, tendo sido desenvolvido inicialmente na Força de Submarinos (ForS). Em paralelo isso, a Diretoria de Ensino da Marinha (DensM) iniciou o mapeamento das competências profissionais das carreiras de praças da MB, de Marinheiros, Cabos especialistas e subespecialistas, do Quadro de Praças da Armada (QPA), a fim de incluir as competências necessárias no currículo de seus cursos de formação. Para isso, buscou exemplos de outras instituições que possuíam conhecimento na área de GC, além de pesquisa na literatura disponível.

Como resultado desse mapeamento, foi criado o Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil, DensM-1003 (BRASIL, 2021a), em que constam as competências mapeadas e utilizadas neste trabalho. Como medida inicial da incorporação da GC a MB adotou o conceito de FT que será detalhado a seguir.

2.3.1 Força de Trabalho

A partir de 2010, houve um aumento significativo do efetivo da força que ocorreu por meio da Lei nº 12.216, de 11 de março de 2010 (BRASIL, 2010), que possibilitou essa expansão. Inicialmente, a MB administrava seu pessoal de forma descentralizada, ou seja, utilizava Tabela de Lotação (TL) para definir os quantitativos e habilitações dos militares de carreira, as Tabelas de Alocação (TA) para militares temporários e Tarefas por Tempo Certo (TTC), além da gestão dos Servidores Civis, descentralizando a gestão em várias OM, Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM), Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM), Comando de Pessoal da Força de Fuzileiros Navais (CPesFN), Diretoria de Ensino da Marinha (DensM), Diretoria de Pessoal Civil da Marinha (DPCvM), Distritos Navais (DN), Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) e Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) (BRASIL, 2016; BRASIL, 2017b).

Em 2013, a MB, impactada pelo cenário político e econômico e com um efetivo de pessoal maior que o limite autorizado, identificou necessitar se adequar às demandas da conjuntura mundial, vislumbrando a necessidade de melhor gerir seu pessoal, aqui representados pelos militares, de carreira e temporários, e pelos servidores civis. Por isso, usou o conceito de FT, ou seja, a centralização da gestão em virtude da diversidade de seus

componentes, aprovando em dezembro daquele ano o PROPES com o foco na GC na MB (BRASIL, 2017b).

A fim de integrar a gestão das diversas parcelas da FT, a MB adotou a implementação das TMFT, que nada mais é, do que uma tabela que reúne o conjunto dos cargos e incumbências de pessoal necessários em cada OM, a fim de que as OM cumpram suas missões e tarefas.

Na TMFT, são especificadas cada parcela de pessoal (Militares de Carreira e TTC, Temporários e Servidores Civis), nos quais são definidas as habilitações necessárias para cada cargo/incumbência, posto ou graduação, o Número do Elemento Organizacional (NEO), capacitações específicas dentre outros aspectos, com o objetivo uníssono em alocar a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo (BRASIL, 2017b). Já em 2014, por meio do Memorando nº 2 da DGPM (BRASIL, 2014), com a finalidade de aperfeiçoar a gestão da FT da MB foi estabelecido o PROPES, que será detalhado a seguir.

2.3.2 Programa de Gestão de Pessoal

O PROPES considera, as especificidades da força, os instrumentos já existentes e a incorporação dos modelos de GC, a fim de designar determinada parcela de sua FT na tarefa certa. No Memorando nº 2 da DGPM (BRASIL, 2014), ficando definido que a condução do programa seria realizada pela DPMM, DEnsM, DPCvM e pelo Grupo Executivo do PROPES sob a supervisão da DGPM. Para isso, inicialmente, foi constituído um Grupo de Trabalho com um total de 35 pessoas envolvidas que de 15 de maio a 31 de julho de 2014 dedicou-se na elaboração de um plano para a implantação do programa na MB (BRASIL, 2017b).

Como produto final desse GT foi criado o Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho (PI-TFT), onde detalhou o PROPES, definiu ações para a implantação na MB. No mesmo ano o plano foi implantado por meio da distribuição da Circular nº 3 da DGPM, que demonstrou o cronograma de trabalho para a realização do mapeamento de processos das OM, bem como as responsabilidades do Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES).

Tal grupo ficou incumbido de coordenar as ações necessárias para a elaboração das novas tabelas de pessoal com previsão de conclusão para dezembro de 2017. O GEPROPES atuou em cada OM, com a participação dos Titulares das OM se utilizando do Mapeamento dos Processos e da incorporação da matriz de competências, a fim de criar o

Sistema de TMFT (SisTMFT) como instrumento para inserção de dados e emissão de relatórios. Por meio do trabalho em conjunto as OM apresentaram suas propostas, consolidadas pelo grupo (BRASIL, 2017b).

O SisTMFT é um módulo gerencial que permite organizar, planejar, executar e controlar a gestão de pessoal na MB, por meio de planilhas eletrônicas e está inserido no Sistema de Pessoal (SisPES), funcionando no regime 24x7 (todos os dias da semana, durante as 24 horas). Após o levantamento das necessidades de pessoal nas OM

As equipes inserem no SisTMFT as informações quantitativas e qualitativas consideradas ideais para cada OM, gerando a sua TMFT, que é a representação da distribuição autorizada de todo o pessoal considerado essencial para guarnecer ou trabalhar, de forma permanente ou temporária, visando ao cumprimento das atribuições regulamentares de uma OM. Constitui-se da antiga TFT acrescida dos requisitos profissionais necessários a cada cargo, função e incumbência, analisados e criticados pela DEnsM/CPesFN. Estes requisitos compõem o vetor organizacional da Matriz de Competências (MC) das OM, as quais, unificadas, resultarão na MC da MB (BRASIL, 2017b, p.50).

Dessa forma, fica evidente que com a aprovação das TMFT, que estas são a principal ferramenta para gestão de pessoal da MB, uma das ações necessárias para a implantação da GC e seus pressupostos.

Destarte, a fim de compreender as mudanças da GC que estão sendo implementadas pela Marinha do Brasil, o presente trabalho tem como foco de estudo a Seção de Operações do Com5ºDN, como objeto de pesquisa. Assim, a seguir apresenta-se a Seção de Operações do DN mencionado acima.

2.4 Seção de Operações do Comando do 5º Distrito Naval (Com5ºDN)

O Com5ºDN é responsável pelo aprestamento e emprego das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais subordinadas, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem; para o cumprimento das atividades subsidiárias previstas em Lei dentre outras (BRASIL, 2020).

Dentro de sua estrutura organizacional, possui um Estado-Maior que é formado pelo conjunto de oficiais que se dedicam ao estudo, concepção e planejamento de ações que subsidiam e apoiam as decisões do dirigente máximo do Comando que nesse caso específico é o Comandante do 5º Distrito Naval nos assuntos de alto nível estratégico e operacional.

No que tange à estrutura básica dos DN, esta é regida pelo Regulamento Único dos Distritos Navais, aprovado pelo Comando de Operações Navais, no qual estabelece a existência de 7 Seções de Estado-Maior: Seção de Organização, Seção de Inteligência, Seção de Operações, Seção de Logística, Seção de Assuntos Marítimos, Seção de Inteligência Marítima e Seção de Operações de Informação (BRASIL, 2020).

A base de estudo deste trabalho é a Seção de Operações, tendo em vista que suas atribuições estão diretamente vinculadas a missão precípua do Com5ºDN e da MB na totalidade. A Seção se subdivide em duas subseções, a saber: Subseção de Adestramento e Comunicações e Subseção de Busca e Salvamento. Com base no Regimento Interno do Com5ºDN (BRASIL, 2020), a Seção de Operações possui as atribuições previstas no Apêndice A.

Portanto, para compreender a adequação das competências comportamentais e profissionais daquela Seção, foi realizada a análise e comparação dos militares efetivos com as competências mapeadas pela Marinha no documento Catálogo de referenciais de competências profissionais da MB (BRASIL, 2021a). Assim, com a análise será possível verificar se o grupo de militares efetivos da Seção atende ou é insuficiente para o cumprimento das atribuições da daquela Seção, é importante entender pontualmente seus dois subelementos organizacionais, a Subseção de Adestramento e Comunicações e a Subseção de Busca e Salvamento. A seguir será abordado mais detalhadamente as atribuições das duas Subseções da Seção de Operações.

2.4.1 Subseção de Adestramento e Comunicações

A Subseção de Adestramento e Comunicações é responsável pela coordenação e controle dos adestramentos de todas as OM subordinadas ao Com5ºDN. Além disso, mantém o controle dos cursos realizados pela MB e dos militares cursados, os militares dessa Subseção realizam a gestão das capacitações mínimas necessárias para manter os militares aprestados, conforme suas especialidades/habilitações e em paralelo a isso, controlam os assuntos voltados às comunicações e manutenções planejadas desses sistemas (BRASIL, 2020).

Depreende-se, que os militares que lá desempenham suas funções deverão possuir conhecimentos atinentes à área administrativa, habilidades em elaboração de planilhas de *Excel*, formação em comunicações navais e sistemas de comunicações.

2.4.2 Subseção de Busca e Salvamento

No que diz respeito à Subseção de Busca e Salvamento, é possível observar que a referida subseção possui atribuições mais complexas, haja vista que possui sob sua responsabilidade a coordenação das atividades de Busca e Salvamento (SAR, do inglês *Search and Rescue*) na área fluvial e marítima do Com5ºDN, controlando para isso o emprego os meios navais e aeronavais e de Fuzileiros Navais. Agregado a isso, coordena as atividades de segurança da navegação, salvaguarda da vida humana no mar e prevenção e combate à poluição hídrica (BRASIL, 2020).

Diante disso, cabe explorar um pouco mais as atividades desta Subseção porque será importante para a análise dos dados e aderência ao tema GC. O Brasil, em 1978, legitimou junto à Organização Marítima Internacional (*International Maritime Organization - IMO*), a sua anuência em avocar a responsabilidade pela coordenação das atividades para o serviço SAR de vidas humanas na região do oceano Atlântico (RIBEIRO, 2017).

O Serviço SAR sob responsabilidade do Com5ºDN é chamado de SALVAMAR SUL, um dos nove SALVAMAR regionais, que ficam subordinados ao SALVAMAR BRASIL no qual é o órgão central da MB para o serviço SAR (RIBEIRO, 2017).

Para a presente pesquisa, interessa mencionar, a estrutura do serviço SAR na MB, em que compreende: um Chefe do Serviço de Busca e Salvamento, denominado MRCC, representado pelo Comando de Operações Navais (ComOpNav), nove RCC, representados pelo Comando dos Distritos Navais (ComDN), os RSC, representados pelas Capitânicas, Delegacias e Agências e as SRU, que são os navios, as embarcações e as aeronaves (RIBEIRO, 2017).

Dessa forma, para o guarnecimento dessa estrutura, foi estabelecido a necessidade de algumas funções quais sejam: Coordenador SAR (*SAR Coordinator – SC*), representado por um Oficial responsável pela coordenação, um Coordenador da Missão SAR (*SAR Mission Coordinator – SMC*), o qual é um Oficial designado temporariamente para coordenar e controlar uma missão SAR específica; Supervisores SAR, são Praças, que supervisionam o serviço dos Operadores SAR e assessoram o SMC; e Operadores SAR, são Praças, que operam os sistemas da estrutura SAR (RIBEIRO, 2017).

Pela experiência e entendimento desta autora, os militares que desempenham atividades relativas ao serviço SAR deverão possuir capacitação adequada, para isso a MB

possui cursos voltados para o tema. Os cursos voltados para essa atividade no âmbito da MB são: o Curso Expedito de SAR (C-EXP-SAR), sob a responsabilidade do Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML) e os cursos conduzidos pela Força Aérea Brasileira (FAB), SAR-001, SAR-003 e SAR-005 SAR (RIBEIRO, 2017).

Outro aspecto de grande importância é quanto a fluência no idioma inglês, a fim de permitir a comunicação eficiente com embarcações ou outros MRCC estrangeiros, conhecimento de informática para a operação dos diversos sistemas, inteligência emocional, raciocínio rápido, conhecimento básico das condições meteorológicas, cálculos de marés dentre outros (ICAO, 2016; RIBEIRO, 2017).

A partir do que foi exposto, será apresentado a seguir os cargos e incumbências previstos TMFT da Seção de Operações.

2.4.3 Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) e Efetivo da Seção de Operações

Conforme consulta realizada no SisTMFT, a TMFT da Seção de Operações prevê um total de 18 militares, dos quais 03 são oficiais e 15 são praças de carreira, conforme detalhado no Anexo A. Quanto ao efetivo existente, há um total de 16 militares, dos quais 03 são oficiais e 13 são praças, conforme detalhado no Anexo B.

Assim, a partir do referencial apresentado, a seguir descreve-se a metodologia utilizada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Quanto à escolha da metodologia optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva com estudo de caso.

Quanto à natureza é classificada como qualitativa, pois objetiva buscar um significado a partir dos dados estudados. Segundo Triviños (1987) *apud* Oliveira (2011), a abordagem qualitativa tem por premissa explicar a essência de um fenômeno, por meio de sua origem, relações e mudanças, no caso concreto estudado, não foi verificado apenas a adequação quantitativa da TMFT da Seção de Operações, mas também se as especialidades e habilitações dos cargos e incumbências previstos, bem como suas capacitações, atendem para o cumprimento das tarefas daquela Seção.

Em relação às pesquisas descritivas, de acordo com Gil (1999), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Na presente pesquisa, analisa-se a aplicação da GC de uma Seção específica do Com5ºDN, e, além disso, verifica-se por meio da comparação as competências comportamentais e profissionais contidas no catálogo de referenciais de competências profissionais da MB (BRASIL, 2021a) com o perfil dos militares que lá servem.

Já a escolha quanto ao estudo de caso único, relaciona-se com o elemento organizacional, a Seção de Operações do Com5ºDN. Para Triviños (1987) *apud* Oliveira (2011), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto é um elemento que se analisa mais aprofundadamente.

Com isso, foram realizadas as seguintes etapas: 1. Levantamento Bibliográfico; 2. Análise documental; 3. Análise da Seção; 4. Aplicação dos questionários e 5. Análise final. Na etapa um, de coleta dos dados, foram realizadas diferentes técnicas, sendo inicialmente explorada a pesquisa bibliográfica, a fim de se buscar os principais teóricos da GC, que serviram de base para a descrição dos conceitos e aplicações, bem como modelo de GC de competência a ser abordado.

Combinado a essa pesquisa, na etapa dois, foi utilizada a pesquisa documental com o objetivo de estudar os documentos normativos da MB relacionados à GC, Regimento Interno do Com5ºDN para compreender as atribuições da Seção de Operações e suas subseções e demais documentos que demonstram o histórico da implantação da GC na MB, no Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil – DensM-1003 (BRASIL, 2021a).

Na etapa três, foram extraídos do SisTMFT a planilha de cargos e incumbências previstas para a Seção de Operações. Pelo mesmo sistema, foi possível, também, realizar um levantamento do efetivo de militares, por especialidade, que servem naquela Seção.

Já na etapa quatro, foram aplicados 05 questionários com militares que efetivamente servem na Seção e que possuem suas especialidades previstas na TMFT da Seção. Nesta etapa, os militares se autoavaliaram quanto às Competências Comportamentais e Profissionais, previstas no Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil – DensM-1003 (BRASIL, 2021a), das seguintes especialidades: Operador de Radar (OR), Operador de Sonar (OS), Escrita (ES), Comunicações Navais (CN) e Hidrografia e

Navegação, Anexo C. Para cada especialidade, os militares se autoavaliaram, com perguntas abertas e fechadas, a fim de se ampliar as respostas para propiciar uma análise de dados mais profunda, permitindo uma interpretação mais uniforme.

Adicionalmente, foram respondidos cinco questionários das mesmas especialidades, pelo Encarregado da Seção de Operações, a fim de avaliar o nível de importância das competências comportamentais e profissionais para a realização das atividades naquela Seção.

Os questionários foram aplicados de forma on-line, por meio do *Google Forms*, os links estão no Apêndice B.

Por fim, na etapa cinco, realizou-se a análise dos dados, que será detalhada a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise com base nos seguintes tópicos: 1. Perfil dos militares da Seção de Operação do Com5ºDN e; 2. Competências Comportamentais e Profissionais.

4.1 Perfil dos militares da Seção de Operações

A TMFT da Seção de Operações do Com5ºDN prevê um total de dezoito militares (Apêndice C), dos quais três são Oficiais e quinze são Praças. Os três Oficiais previstos na TMFT são do Corpo da Armada, sendo dois aperfeiçoados em Eletrônica e um em Comunicações. Servem efetivamente, na Seção, três Oficiais com as respectivas profissões. Em face da MB não ter realizado o Mapeamento das Competências Comportamentais e Profissionais dos Oficiais, não foi possível aplicar o questionário para este grupo.

No que se refere aos Praças, a TMFT daquela Seção, prevê um total de quinze militares, sendo: quatro Operadores de Radar (OR), dois Operadores de Sonar (OS), dois, Comunicações Navais (CN), um Escrita (ES), dois, Hidrografia e Navegação (HN), um Sinalheiro (SI), um Manobra e Equipagem de Aviação (AV-RV) e um Marinheiro do Quadro de Praças da Armada (MN-QPA). Quantitativamente, servem naquela Seção, treze praças, sendo: quatro OS, três OR, um CN, um HN, um ES, um Eletrônico (ET) e dois Marinheiros da Reserva Remunerada de 2ª Classe (MN-RM2). Diante do efetivo existente (Apêndice D), foram

aplicados os questionários para dez militares, das especialidades que estão efetivamente previstas na TMFT da Seção, sendo as seguintes: OS, OR, CN, ES e HN. O militar ET e os MN-RM2 não foram entrevistados, por não estarem previstos na TMFT.

Dos militares respondentes do questionário aplicado, todos são do sexo masculino e das seguintes graduações: um Suboficial (SO), três 1º Sargento (1ºSG), cinco 2º Sargentos (2ºSG) e um 3º Sargento (3ºSG).

A seguir apresenta-se a análise da autoavaliação das competências comportamentais e profissionais dos militares da Seção de Operações do Com5ºDN e uma análise do grau de importância destas competências por meio de comparação entre as respostas do Encarregado e os militares daquela Seção.

4.2 Competências

A análise das competências foi realizada a partir do questionário de autoavaliação das competências (Apêndice B), iniciando pela autopercepção dos militares sobre suas competências e em seguida pela escala de importância de cada competência.

4.2.1 Perfil com base na autoavaliação de competências

Na autoavaliação das Competências Comportamentais e Profissionais foram elencadas as características que se traduzem em atitudes e valores esperados dos militares. As competências avaliadas, foram extraídas do DenSM-1003 (BRASIL, 2021a), conforme consta no Apêndice E. Nessa autoavaliação os militares utilizaram a escala a seguir: 0 para Não aplicável (você não é obrigado a aplicar ou demonstrar essa competência), 1 para Básico (conhecimento básico), 2 para Inicial (experiência limitada), 3 para Intermediário (aplicação prática), 4 para Avançado (teoria aplicada) e 5 para Especialista (autoridade reconhecida).

Para realizar a análise, foram construídos quadros com as respostas dos militares em relação à autoavaliação. A seguir será apresentada a análise e os resultados por especialidade e os quadros estão nos Apêndices.

4.2.1.1 Operador de Sonar (OS)

Foram dez competências comportamentais (CC) analisadas, conforme Quadro em do Operador de Sonar (Apêndice E).

Na especialidade OS, quatro militares (OS1, OS2, OS3 e OS4) responderam o questionário, ao analisar o quadro percebe-se que o OS1 se autoavaliou com nível 5 (Especialista) em todas as competências comportamentais. Já, os OS2, OS3 e OS4 apresentam sua autoavaliação em uma média de nível 4 (Avançado) e 5 (Especialista). Destaca-se que o OS3 foi o único militar que se avaliou na CC10 (Relacionamento Interpessoal) no nível 3 (Intermediário).

Ao realizar a média, o nível de percepção dos militares da especialidade OS da Seção de Operações, em relação as dez CC necessárias é de nível avançado e especialistas em todas as competências.

Já em relação à análise das Competências Profissionais (CP) dos OS, o documento apresenta vinte e uma Competências Profissionais (CP) (Apêndice E) para OS, que realizaram a autoavaliação com base na escala já apresentada. As Tabelas podem ser vistas no Apêndice G.

Em relação à autoavaliação dos quatro militares de OS sobre as CP, percebe-se uma diferença entre os níveis autoavaliados, variando de 0 a 5. A competência autopercebida pelos 4 militares da especialidade OS com menor nível, 1 (Básico), foi a CP03 (Produção oral e escrita em Inglês). Já a com maior nível 5 (Especialista), foi a CP21 (Condicionamento e higidez física)

O OS2 é o militar que se autoavaliou com menor nível em relação aos outros militares, com Nível 1 (Conhecimento Básico) em cinco competências sendo: CP03 (Produção oral e escrita em Inglês), CP04 (Aplicação de conceitos de eletricidade básica), CP05 (Aplicação de conceitos de eletrônica básica), CP06 (Processamento digital de sinais) e CP08 (Cumprimento do Sistema de Manutenção Planejada) e com nível 2 (Conhecimento Inicial Limitado), em nove competências. Entretanto, o OS1, apontou nível 0, não sendo obrigado a aplicar ou demonstrar essa competência, em duas competências CP04 e CP05.

De forma geral, a média do nível de competências profissionais dos OS ficou entre os níveis 3 e 4, demonstrando estar abaixo do nível comportamental dos mesmos militares.

4.2.1.2 Operador de Radar (OR)

Na especialidade OR, três militares responderam ao questionário, por meio da análise das respostas, é possível perceber que todos se autopercebem quanto às

competências comportamentais, entre os níveis 3 e 4 na escala de avaliação, exceto o OR1 que se autoavaliou no nível 2 em CC05 (Cultura de qualidade), conforme Apêndice F.

Pelas respostas observadas, o militar OR3, apresentou sua autopercepção entre os níveis 4 e 5, ou seja, o militar se classifica entre Avançado e Especialista nos quesitos comportamentais.

Em relação às competências profissionais, percebe-se que OR1 e OR2 atribuem o nível 0 para CP04 (Aplicação de conceitos de eletrônica básica), não sendo obrigado a aplicar ou demonstrar essa competência. Ambos atribuem o nível 1 para CP03 (Aplicação de conceitos de eletricidade básica) e OR2 também atribui o nível 1 para CP02 (Produção oral e escrita em Inglês). Nas demais competências, OR1 e OR2 atribuem seu domínio entre os níveis 3 e 4. As respostas podem ser observadas no Apêndice G.

Por outro lado, observa-se que OR3 atribui o nível 2 para CP02 e nas demais competências, em sua maioria, o nível 5, se considerando especialista, atribuindo 4 para CP19 (Procedimentos de ações de superfície e defesa aeroespacial).

4.2.1.3 Comunicações Navais

Na especialidade CN, um militar respondeu o questionário, autoavaliando-se com 5 em onze competências comportamentais, e nas CC03 (Criatividade), CC04 (Cultura de qualidade) e CC10 (Organização e planejamento), em nível 4, consoante o Apêndice F.

Em relação às competências profissionais, percebe-se que o militar da especialidade CN, diferente da autoavaliação que faz de suas competências comportamentais, atribuiu 0 para CP09 (Atuação em situação de Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica e Radiogoniometria) não sendo aplicável, pois acredita que não é obrigado a aplicar ou demonstrar essa competência. Além disso, atribuiu o nível 1 para CP03 (Produção oral e escrita em Inglês) e o nível 2 para CP16 (Utilização de listagem ou catálogo de sobressalentes), deixando as demais competências entre os níveis 3 a 5 (Apêndice G).

4.2.1.4 Escrita

Na especialidade ES, um militar respondeu o questionário autopercebendo-se com nível 5 em nove competências, e com nível 4 na CC04 (Criatividade), conforme Apêndice F.

Em relação às competências profissionais, percebe-se que o militar da especialidade ES, diferente da autoavaliação que faz de suas competências comportamentais, atribuiu nível 2 para CP08 (Produção oral e escrita em inglês), nível 3 para CP09 (Condicionamento e higidez física) e nas demais competências níveis de 4 a 5 (Apêndice G)

4.2.1.5 Hidrografia e Navegação

Na especialidade HN, um militar respondeu o questionário e percebe-se que o militar se autoavaliou com nível 5 em todas as onze competências comportamentais, como pode ser observado no Apêndice F.

No tocante às competências profissionais, diferente da autoavaliação das competências comportamentais, se autoavaliou no nível 2 em CP04 (Produção oral e escrita em inglês), CP07 (Utilização e calibração dos equipamentos e instrumentos de medidas digitais e analógicas), CP14 (Decodificação e plotagem de observações meteorológicas), CP15 (Execução de métodos de sondagem), CP16 (Levantamento hidroceanográfico), CP17 (Operações maregráficas), CP18 (Registros técnicos) e CP19 (Execução e procedimentos de primeiros socorros) e nas demais entre os níveis 3 e 5 (Apêndice G).

4.2.2 Análise Geral

De forma geral, percebe-se que em relação às competências comportamentais, todos militares da seção se autoavaliam entre os níveis 4 e 5, apenas a competência de criatividade tem nível 3.

Já as competências profissionais, tem uma discrepância maior, destaca-se uma autoavaliação baixa em relação às competências profissionais voltadas à aplicação técnica das profissões, tendo a competência voltada para a produção escrita e oral de inglês recebido autoavaliação em nível mais baixo em relação às demais.

A seguir apresenta-se a análise em relação ao grau de importância das competências.

4.2.3 Grau de importância das Competências Comportamentais e Profissionais

Por meio dos questionários, os militares da Seção de Operações foram perguntados quanto ao grau de importância das Competências Comportamentais e Profissionais para o cumprimento das atribuições atinentes às suas funções na Seção de

Operações. Para comparar tais avaliações, o Oficial Encarregado da Seção também respondeu um questionário para avaliar o grau de importância das competências e assim identificar se houve coerência nas respostas. Para avaliação, foi utilizada a escala *Likert* de importância, a qual atribuiu os níveis: 0 como nível sem importância, 1 para baixa importância, 2 como mais ou menos importante, 3 como importante, 4 como muito importante e 5 para essencial.

Para realizar a análise, foram construídos quadros com as respostas dos militares e gráficos em relação à importância em conjunto a resposta do Encarregado. A seguir será apresentada a análise e os resultados por especialidade e os quadros estão nos Apêndices H e I.

4.2.3.1 Operador de Sonar (OS)

Ao verificar o nível de importância das competências comportamentais analisou-se as mais importantes e menos importantes para os militares em relação à análise do Encarregado.

Percebe-se que para os quatro militares, as competências ficaram com uma média de grau 4 a 5 de importância. Já o Encarregado considera níveis 4 e 5.

Para os quatro militares, a competência com menor importância, na média, foi a competência CC04 (Espírito de equipe) e CC09 (Organização e planejamento), já para o Encarregado, estas competências tiveram grau de importância, nos níveis 5 e 4, respectivamente, conforme observado no Apêndice H.

Todas as outras competências estão em graus de importância entre 4 e 5 para todos.

A competência profissional com menor grau de importância para os 4 militares foram as CP04 (Aplicação de conceitos de eletricidade básica) e CP05 (Aplicação de conceitos de eletrônica básica), na média ficam entre nível 1 de baixa importância. Já as competências com maiores graus de importância CP01 (Emprego de manuais operativos), CP07 (Cumprimento de normas de segurança) e CP17 (Identificação dos parâmetros de eficiência do sonar), na média ficaram no nível 4, muito importante (Apêndice I).

No tocante à análise de importância do Encarregado, percebe-se que também considera com menor grau, nível 3 as competências CP04 e CP05, além de outras 12 competências, apenas como importantes. As competências mais importantes, nível 5, ou seja, essenciais, são duas

e corroboram com a análise dos militares CP01 e CP21 (Condicionamento e higidez física). Em média, o grau de importância das competências varia entre os níveis 3 e 4.

4.2.3.2 Operador de Radar (OR)

Pela análise das respostas dos três militares ficou estabelecida uma média de grau 3 a 5 de importância para as competências comportamentais. Já o Encarregado considera os níveis 4 e 5, conforme observado no Apêndice H.

Para os três militares as competências com menor importância, na média, foram a competência CC05 (Cultura de qualidade), CC09 (Motivação) e CC10 (Organização e planejamento) já para o encarregado, estas competências tiveram importância grau 4, ou seja, muito importante.

Todas as outras competências estão em graus de importância estão entre os níveis 4 e 5 para todos.

As competências profissionais com menores graus de importância para os três militares foram as CP03 (Aplicação de conceitos de eletricidade básica) e CP04 (Aplicação de conceitos de eletrônica básica), na média ficam entre nível 2, mais ou menos importante. As competências com maiores graus de importância foram CP01 (Emprego de manuais técnicos), CP08 (Emprego de publicações do CIC/COC), CP09 (Operação de radares primários), CP13 (Emprego de sistemas de enlace de dados táticos), CP16 (Compilação do cenário tático) e CP19 (Procedimentos de ações de superfície e defesa aeroespacial), na média ficaram entre os níveis 4 e 5, muito importante e essencial (Apêndice I).

No que concerne à análise de importância do Encarregado, percebe-se que também considera com menor grau, nível 3, as competências CP03 (Aplicação de conceitos de eletricidade básica), CP04 (Aplicação de conceitos de eletrônica básica), CP06 (Emprego de sistemas e equipamentos de comunicações interiores), CP07 (Operação de equipamentos de comunicações exteriores), CP13 (Emprego de sistemas de enlace de dados táticos), CP17 (Procedimentos de apoio de fogo naval) e CP18 (Procedimentos de Guerra Antissubmarino), além de outras 10 competências, apenas como importantes.

As competências mais importantes, nível 5, ou seja, essenciais, são cinco e corroboram parcialmente com a análise dos militares, CP11 (Operação de equipamentos de Guerra Eletrônica), CP14 (Execução de tarefas de tática básica), CP16 (Compilação do cenário tático), CP19 (Procedimentos de ações de superfície e defesa aeroespacial) e CP20

(Procedimentos de Guerra Eletrônica). Em média, o grau de importância das competências varia entre os graus 3 e 4.

4.2.3.3 Comunicações Navais (CN)

Percebe-se que o militar atribuiu menor grau de importância, nível 4, para CC03 (Criatividade) e CC04 (Cultura de qualidade). Já o Encarregado considerou que nove competências tem grau 4, incluindo CC03 e CC04, consideradas muito importantes (Apêndice H).

O Encarregado considerou essenciais as competências comportamentais, CC02 (Comunicação), CC05 (Espírito de equipe), CC06 (Flexibilidade), CC12 (Relacionamento interpessoal) e CC13 (Responsabilidade), corroborando com a avaliação do subordinado, pois ambos atribuíram grau 5 para estas competências.

As competências profissionais CP06 (Distinção dos circuitos eletrônicos básicos), CP07 (Descrição dos princípios da modulação), CP09 (Atuação em situação de Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica e Radiogoniometria), CP11 (Utilização de medidores digitais e analógicos), CP12 (Descrição dos sistemas fixos e móveis que compõem a estrutura do Sistema Brasileiro de Telecomunicações), CP13 (Manutenção de microcomputadores), CP15 (Registros técnicos), CP16 (Utilização de listagem ou catálogo de sobressalentes) e CP19 (Condicionamento e higiene física) foram consideradas sem importância pelo militar, pois receberam grau 0 de importância. As demais competências variaram entre os graus 1 (baixa importância) e 4 (muito importante), sendo considerada essencial apenas CP08 (Descrição dos princípios da modulação), conforme observado no Apêndice I.

No que diz respeito à análise de importância do Encarregado, percebe-se que as competências profissionais, CP17 (Preenchimento de pedidos de serviços) e CP18 (Preenchimento de pedidos de material), foram consideradas mais ou menos importantes, recebendo grau 2 de importância. As demais competências ficaram entre os graus 3 e 5, sendo consideradas essenciais as competências CP01 (Cumprimento da doutrina de comunicações da MB), CP07 (Descrição dos princípios da modulação), CP08 (Descrição dos princípios da modulação) e CP14 (Cumprimento das normas internacionais de radiocomunicação para o Serviço Móvel Marítimo). Pela análise percebe-se uma divergência grande na avaliação de militar e Encarregado.

4.2.3.4 Escrita (ES)

Pela análise das respostas o militar atribuiu menor importância à competência comportamental CC04 (Criatividade), atribuindo grau 5 para as demais competências. Por sua vez, o Encarregado considerou as competências CC01 (Comprometimento), CC03 (Controle emocional), CC04, CC09 (Trabalho em equipe) e CC10 (Liderança), como muito importantes, pois atribuiu grau 4 (Apêndice H).

Tanto para o militar quanto para o encarregado as competências CC02 (Comunicação), CC05 (Disciplina), CC06 (Disponibilidade), CC07 (Organização e planejamento) e CC08 (Proatividade), são consideradas essenciais, pois foram atribuídos grau 5 para elas.

A competência profissional com menor nível de importância para o militar foi CP08 (Produção oral e escrita em inglês), sendo atribuído grau 2, mais ou menos importante. Já as competências com maiores graus de importância CP01 (Administração e serviços de secretaria), CP04 (Utilização do Português Instrumental), CP05 (Utilização das tecnologias de comunicação oral e escrita) e CP06 (Emprego de publicações e normas técnicas), na média ficaram no nível 5, consideradas essenciais (Apêndice I).

Relativamente à análise de importância do Encarregado, percebe-se que considera com menor grau, nível 4 as competências CP02 (Operação de softwares técnicos), CP03 (Emprego da doutrina de comunicações), CP04 (Utilização do Português Instrumental) e CP09 (Condicionamento e higiene física), sendo consideradas apenas como importantes. As competências mais importantes, nível 5, ou seja, essenciais, são cinco, no entanto, apenas CP05 (Utilização das tecnologias de comunicação oral e escrita) e CP06 (Emprego de publicações e normas técnicas), corroboram com a análise do militar. Em média, o grau de importância das competências varia entre os graus 4 e 5.

4.2.3.5 Hidrografia e Navegação (HN)

Percebe-se que tanto o militar quanto o Encarregado estabelecem grau de importância entre os níveis 4 e 5 para as competências comportamentais, como pode observado no Apêndice H.

Para o militar, oito competências comportamentais, foram consideradas de menor importância, sendo atribuído grau 4 para as competências CC01 (Comprometimento), CC04 (Cultura de qualidade), CC06 (Espírito de equipe), CC07 (Iniciativa), CC08 (Liderança), CC09 (Motivação), CC10 (Objetividade) e CC11 (Zelo). Para o Encarregado, seis competências

foram consideradas muito importantes, sendo atribuídos grau 4 para CC01 (Comprometimento), CC02 (Comunicação), CC05 (Disponibilidade), CC06 (Espírito de equipe), CC07 (Iniciativa) e CC09 (Motivação), corroborando as competências CC01, CC07 e CC09, com a avaliação do militar.

Percebe-se que o militar considerou essenciais as competências CC02 (Comunicação), CC03 (Criatividade) e CC05 (Disponibilidade), tendo atribuído para estas competências o grau 5. Por outro lado, o Encarregado considerou as competências CC03, CC04, CC08, CC10 e CC11 essenciais, tendo atribuído grau 5 para elas. Apenas CC03, foi considerada por ambos, essencial.

Na avaliação das competências profissionais, o militar considerou todas as competências essenciais, tendo atribuído nível 5. Por outro lado, o Encarregado considerou como menos importante, as competências CP06 (Cumprimento do Sistema de Manutenção Planejada dos equipamentos de hidroceanografia e navegação), CP07 (Utilização e calibração dos equipamentos e instrumentos de medidas digitais e analógicas), CP15 (Execução de métodos de sondagem), CP16 (Levantamento hidroceanoográfico), CP17 (Operações maregráficas), CP19 (Execução de procedimentos de primeiros socorros), CP20 (Preenchimento de pedidos de serviços) e CP21 (Preenchimento de pedidos de material), tendo atribuído grau 3, considerando estas competências importantes (Apêndice I).

Nas demais competências, o Encarregado atribuiu entre os níveis 4 e 5, considerando como essenciais CP01 (Aplicação de conceitos básicos de matemática), CP02 (Aplicação de conceitos básicos de física), CP09 (Determinação de rumos, distâncias e marcações em carta náutica), CP10 (Operação de equipamentos de navegação, topografia, hidrografia, oceanografia e meteorologia), CP11 (Execução de cálculos náuticos, topográficos, maregráficos e hidrográficos), CP12 (Execução de tarefas básicas de auxílio à navegação), CP13 (Operação de equipamentos e sistemas oceanográficos) e CP14 (Decodificação e plotagem de observações meteorológicas).

4.2.4 Análise das respostas das perguntas abertas

Nas perguntas abertas, foram perguntados a todos os militares se eles concorrem à escala de serviço de Operador do SALVAMAR Sul, se possuem o Curso Exedito de Busca e Salvamento (C-EXP-SAR) ministrado pela CAAML, se realizaram algum curso na FAB de busca

e salvamento e sobre a necessidade de aprimoramento para a melhoria do desenvolvimento de sua função na Seção de Operações.

Dos militares da especialidade OS, apenas o Supervisor não concorre a escala de serviço no SALVAMAR Sul. Quanto ao C-EXP-SAR, todos os militares responderam possuir o curso, no entanto, apenas dois militares realizaram curso na FAB. Em relação aos aspectos de melhoria observa-se que os militares sentem a necessidade de recompletamento quantitativo da TMFT daquela Seção, por meio do embarque de mais militares e sugerem que não haja acúmulo de tarefas. Um militar considera necessária a capacitação por meio da realização de curso de inglês.

Em relação à especialidade OR, todos concorrem à escala de Operador do SALVAMAR Sul. Dos três militares, um não possui o C-EXP-SAR e apenas um militar respondeu ter realizado um curso na FAB. Como melhorias para a realização de suas funções e para o serviço no SALVAMAR Sul os militares sugerem a realização de cursos de inglês e o recompletamento da TMFT da Seção, por meio do embarque de militares.

Quanto aos militares das especialidades CN e ES, apenas o ES respondeu ainda não concorrer à escala de Operador do SALVAMAR Sul. Ambos responderam não possuírem o C-EXP-SAR e não terem realizado curso na FAB, em que pese o militar ES ter informado que possui previsão de realizar um curso na FAB no corrente ano. Como melhorias o militar CN sugeriu a realização de cursos e palestras sobre operações conjuntas e cursos sobre tecnologia existente para cálculos de deriva na FAB. O militar ES sugeriu a realização de curso de inglês de nível intermediário ou avançado.

No tocante ao militar da especialidade HN, o referido militar respondeu ter realizado o C-EXP-SAR e um curso da FAB. Sugeriu como melhoria a realização de curso intermediário de inglês e espanhol e a segregação da seção de operações do serviço de busca e salvamento, a fim de melhorar o aperfeiçoamento na busca e salvamento.

Pela análise das respostas do Encarregado, é possível depreender que a atual TMFT da Seção, atende em parte as necessidades de pessoal, mas há necessidade do recompletamento da TMFT por meio de embarque de um militar da especialidade AV-RV. O Encarregado não vê relevância no recompletamento da especialidade Sinais (SI), hoje em falta na Seção, no entanto, entende existir um excesso de militares OS, sugerindo uma alteração qualitativa da TMFT, a fim de que lote uma praça Fuzileiro Naval (FN).

Com base na análise realizada foi possível comparar as lacunas de competências comportamentais e profissionais, por meio das competências definidas no catálogo de competências elaborado pela Marinha e as competências existentes, tendo por base os questionários aplicados aos militares da seção e seu encarregado.

5 CONCLUSÃO

A partir do que foi estudado, constata-se que a GC busca a interligação das competências comportamentais/individuais e as competências profissionais/técnicas do indivíduo na organização. Para isso, as organizações necessitam definir quais competências são necessárias para as funções a serem exercidas, a fim de assegurar o cumprimento de suas missões institucionais aliadas às suas metas e objetivos organizacionais com maior nível de eficiência, racionalização de processos e otimização de pessoal.

Destarte, a fim de verificar os ajustes necessários e avaliar se há necessidade de se implantar melhorias de capacitação ou de se agregar novas competências à organização é importante que se realize o cruzamento das competências necessárias com as competências que o colaborador possui, pois por meio disto são identificadas as lacunas existentes para se atingir os objetivos da organização.

No decorrer deste trabalho, verificou-se que a GC na MB vem sendo implantada gradativamente, como pode ser constatado pelo mapeamento das competências comportamentais e profissionais por profissão das praças detalhadas no Catálogo de Referenciais de Competências Profissionais da Marinha do Brasil – DensM-1003 (BRASIL, 2021a) e por meio da implantação das TMFT.

A fim de se estudar GC na MB, este trabalho analisou as competências da Seção de Operações do Com5ºDN, por meio da aplicação de questionários aplicados por profissão nos quais foram respondidos pelas praças daquela Seção e Encarregado.

Como primeira constatação deste trabalho, observou-se que não foi possível avaliar as competências dos oficiais que lá servem, em virtude da MB não ter realizado ainda o mapeamento das competências comportamentais e profissionais dos oficiais dos diversos corpos e quadros que compõe a FT da MB. A fim de se implantar a GC em sua plenitude na MB, há necessidade de que haja um esforço para a criação de um catálogo de referências

profissionais para os oficiais, pois estes desempenham funções relacionadas tanto às áreas operacionais quanto à gestão administrativa, além da condução de seus subordinados.

Por fim, a fim de responder à questão de pesquisa que foi “os militares lotados na Seção de Operações do Com5ºDN possuem as competências comportamentais e profissionais necessárias para o cumprimento das atribuições daquela Seção de Estado-Maior?”, constata-se que de forma geral as competências mapeadas pela MB propõem um perfil de praça a partir das competências comportamentais e profissionais organizadas por profissão.

No tocante aos resultados obtidos a partir da análise das competências comportamentais, os militares de forma geral se autoavaliaram entre os níveis 4 e 5 (Avançado e Especialista), no entanto, a competência comportamental Cultura de qualidade, comum às profissões OR e CN, recebeu avaliação menor em relação às demais.

Quanto ao grau de importância, verifica-se que esta competência é considerada pelos militares e encarregado como muito importante.

Ainda analisando as competências comportamentais, chama-se a atenção para outra competência que recebeu avaliação mais baixa, a Criatividade, comum para algumas dessas especialidades. Os militares destas profissões se autoavaliaram em nível mais baixo em relação às demais e quanto ao grau de importância a consideraram como muito importante. O Encarregado a considerou essencial para a especialidade HN.

Por fim, percebe-se a necessidade de que sejam realizados ajustes nas formações profissionais acerca dessas competências. Isso denota a necessidade da MB aprimorar nos currículos disciplinas que trabalhem a busca da qualidade para a melhoria contínua dos processos de trabalho, por meio do desenvolvimento da capacidade de encontrar novas ideias para a solução de problemas, situações inopinadas e impasses, pois foram aspectos observados na pesquisa que necessitam de melhorias.

Em relação aos resultados das avaliações realizadas das competências profissionais percebe-se que no caso estudado, em que pese de maneira geral os militares se autoavaliarem com níveis mais baixos naquelas competências profissionais voltadas à aplicação de atividades relacionadas ao domínio teórico e técnico de cada profissão, entende-se que não há impacto haja vista o grau de importância atribuído a elas pelo Encarregado da Seção, pois pode-se concluir que não afeta o cumprimento das tarefas atinentes aquele elemento organizacional. Ressalta-se que alguns militares entendem que

não são obrigados a aplicar ou demonstrar essa competência e por isso atribuíram nível 0 para essa competência.

No entanto, chama-se a atenção para a competência Produção oral e escrita em inglês, comum a todas as especialidades e que teve uma avaliação na média mais baixa para todos os militares. Cabe salientar, que essa competência é essencial para o cumprimento das tarefas atinentes a Subseção de Busca e Salvamento da Seção de Operações como demonstrado no referencial teórico desta pesquisa e nas respostas das perguntas abertas, pois a fluência no idioma permite a comunicação eficiente com embarcações ou outros MRCC estrangeiros, além da leitura dos diversos manuais e publicações voltados para a busca e salvamento.

Como medida mitigatória, a MB deverá avaliar a necessidade de melhoria na capacitação dos militares no idioma inglês, seja por meio da melhoria de currículo ou pelo investimento em cursos voltados para o domínio na língua inglesa.

Por fim, por meio da análise das respostas das perguntas abertas, além da necessidade de oferta de cursos de inglês, há necessidade de melhorar a capacitação, por meio da realização plena a todos os militares de cursos na área de busca e salvamento na MB e na FAB. Deve ser ampliada essa oferta de capacitação para que essas deficiências não afetem a efetividade da realização das tarefas daquela Seção.

Entende-se que os dados analisados e resultados ainda podem ser aprofundados sob outras óticas, entretanto espera-se que a presente pesquisa possa auxiliar a MB na GC e em processos de autoavaliação, mapeamento de competências e inclusive formações.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucedile. **Soft skills: competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo: Literare Books International, 2020. 295p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v.8, n. 2, p.173-190, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235901916_Competencias_Emergentes_na_Industria_Bancaria_um_estudo_de_caso> Acesso em: 15 jul. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão por pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2021. 182p.

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Carta de Instrução de Busca e Salvamento (SAR)**. Rio de Janeiro, RJ, 2017a.

BRASIL. Comando do 5º Distrito Naval. **Plano de Operação SAR SUL**. Rio Grande, 2022a.

BRASIL. Comando do 5º Distrito Naval. **Regimento interno**. Rio Grande, 2020.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DensM-1003: Catálogo de referenciais de competências profissionais da Marinha do Brasil**. 4. rev. Rio de Janeiro, 2021a. 704p.

BRASIL. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Memorando nº 2: gestão do pessoal da Marinha**. Rio de Janeiro, 2014. 4p.

BRASIL. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES): relatório final, 2014-2017**. Rio de Janeiro, 2017b. 89p.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal. **Plano de Direção Setorial – Pessoal 2040**. Rio de Janeiro, 2021b.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: manual de gestão administrativa da Marinha do Brasil**. Brasília, 2016.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, DF, 2020d. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pem_2040/book.html> Acesso em: 5 abr. 2022b.

BRASIL. Lei nº 12.216 de 11 de março de 2010. Altera os arts. 1º, 11, 16 e 17 e acrescenta os arts. 7ºA e 7ºB à Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha. **Portal da Legislação**, Brasília, 2010. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12216.htm> Acesso em: 12 mai. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.954 de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. Brasília, 2019. **Portal da Legislação**, Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm> Acesso em: 05 Abr. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão por pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2021. 456p.

CUNHA, Marcelo Gomes da. **O uso de indicadores para avaliação da gestão: uma aplicação da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Pessoas por Competências no Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB)**. Dissertação (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) CEMOS, Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2019. 66f.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 41, n. 253, p. 267-295, Paris, 2000.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Gestão por competências**. 1.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2015. 209p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72p.

ORGANIZAÇÃO DA AVIAÇÃO CIVIL INTERNACIONAL (ICAO). **Doc. 9731P1: Manual Internacional Aeronáutico e Marítimo de Busca e Salvamento (IAMSAR)**. Londres/Montreal, 2016. 03vol.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

RIBEIRO, Rogério Alves. **Gestão de pessoas por competência no serviço de busca e salvamento do Brasil: as capacitações e as qualificações necessárias para os militares da Marinha do Brasil**. Dissertação (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) CEMOS, Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2017. 198f.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 104p.

APÊNDICE A – Atribuições da Seção de Operações

Conforme o extrato do Regimento Interno do Com5ºDN, compete à Seção de Operações:

- I - Coordenar a elaboração dos planos de emprego de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais;
- II - Coordenar e controlar a movimentação de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais;
- III - Coordenar e controlar as ações que contribuam com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil;
- IV - Coordenar em conjunto com Seção de Autoridade Marítima as ações que contribuam com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil;
- V - Coordenar e controlar o adestramento das OM subordinadas ao Com5ºDN;
- VI - Assessorar o Comandante nos assuntos relacionados à Salvaguarda da Vida Humana no Mar;
- VII - Coordenar e controlar as fases de adestramento dos meios navais, aeronavais e de Fuzileiros Navais;
- VIII - Coordenar e controlar as atividades de Socorro, exclusivamente quanto à Salvaguarda da Vida Humana no Mar, e as de Proteção Marítima, dentro da área de responsabilidade SAR do Com5ºDN;
- IX - Dirigir as ações e tarefas correspondentes às atribuições afetas às Subseções de Adestramento e Comunicações e de Busca e Salvamento;
- X - Operar o Centro de Comando do 5º DN (CC 5ºDN);
- XI - Elaborar o Plano de Emergência Aeronáutica; e
- XII – Coordenar e controlar as atividades de assistência e salvamento.

APÊNDICE B – Link dos Questionários Aplicados

Profissão	Link
Operador de Sonar (OS) – Preenchido pelo Militar	https://forms.gle/ddhspxmhqfQ1NaA58
Operador de Sonar (OS) – Preenchido pelo Encarregado	https://forms.gle/ZchPjwMQ4DJJuX3L6
Operador de Radar (OR) - Preenchido pelo Militar	https://forms.gle/tSiGEMtfnVPA1mT3A
Operador de Radar (OR) - Preenchido pelo Encarregado	https://forms.gle/txCH7DKiRnju8PcV9
Comunicações Navais (CN) - Preenchido pelo Militar	https://forms.gle/d2xSUimQvdM2Yxpp8
Comunicações Navais (CN) - Preenchido pelo Encarregador	https://forms.gle/xrXMoi9rD91KRdqy5
Escrita (ES) - Preenchido pelo Militar	https://forms.gle/zhLnUzJ5bHVaidSz9
Escrita (ES) - Preenchido pelo Encarregado	https://forms.gle/JXUuNjbopcZ7KyPKA
Hidrografia e Navegação (HN) - Preenchido pelo Militar	https://forms.gle/N5QrKwsEsg79sdTb8
Hidrografia e Navegação (HN) – Avaliação do Encarregado	https://forms.gle/RVtrNYSxMU5sBOXj7

Fonte: Questionários elaborados no Google Forms

APÊNDICE C – TMFT da Seção de Operações

TMFT DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES						
SETOR	CARGO	POSTO/ GRAD	QUADRO	ESPEC	HABILITAÇÃO	
Seção de Operações	Encarregado de Seção	CF	CA	-	Eletrônica	
Seção de Operações	Supervisor	SO	QPA	OR	Operador de Radar	
Seção de Operações	Auxiliar de Seção	CB	QPA	CN	Comunicações Navais	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Encarregado de Subseção	CC	CA	-	Comunicações Navais	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Supervisor	1SG	QPA	OS	Operador de Sonar	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Operador	2SG	QPA	OR	Operador de Sonar	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Operador	2SG	QPA	CN	Comunicações Navais	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Operador	3SG	QPA	SI	Sinais	
Subseção de Adestramento e Comunicações	Operador	3SG	QPA	OR	Operador de Radar	
Subseção de Busca e Salvamento	Encarregado de Subseção	CC	CA	-	Eletrônica	
Subseção de Busca e Salvamento	Supervisor	1SG	QPA	OR	Operador de Radar	
Subseção de Busca e Salvamento	Auxiliar de Subseção	2SG	QPA	HN	Hidrografia e Navegação	
Subseção de Busca e Salvamento	Operador	2SG	QPA	OS	Operador de Sonar	

Subseção de Busca e Salvamento	Auxiliar de Subseção	2SG	QPA	RV	Manobras e Equipagem de Aviação
Subseção de Busca e Salvamento	Operador	3SG	QPA	HN	Hidrografia e Navegação
Subseção de Busca e Salvamento	Operador	3SG	QPA	OR	Operador de Radar
Subseção de Busca e Salvamento	Escrevente	CB	QAP	ES	Escrita
Subseção de Busca e Salvamento	Auxiliar de Operações	MN	QPA		-

Fonte: Extrato do SisTMFT

APÊNDICE D – Efetivo de militares da Seção de Operações

EFETIVO DA SEÇÃO DE OPERAÇÕES				
POSTO/ GRAD	QUADRO	ESPEC	HABILITAÇÃO	QUANTIDADE
CC	CA	-	Ciências Nauticas	3
SO	QPA	OS	Operador de Sonar	1
SG	QPA	OS	Operador de Sonar	3
SG	QPA	OR	Operador de Radar	3
SG	QPA	CN	Comunicações Navais	1
SG	QPA	HN	Hidrografia e Navegação	1
SG	QAP	ES	Escrita	1
SG	QPA	ET	Eletrônico	1
MN	CPRM	xxx	sem habilitação	2
TOTAL				16

Fonte: Dados fornecidos pelo SDP do Com5DN

APÊNDICE E – Competências Comportamentais e Profissionais por Profissão

COMPETÊNCIAS – OPERADOR DE SONAR (OS)	
Sequência	Competências Comportamentais (CC) - OS
CC01	Comunicação: Capacidade de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos, facilitando a divulgação e compreensão das tarefas.
CC02	Cultura de Qualidade: Capacidade de primar pela qualidade, buscando contínuas melhorias para aperfeiçoamento dos processos, otimizando resultados.
CC03	Discrição: Capacidade de manter comedimento em palavras e atitudes, mantendo reserva sobre assuntos ou fatos que não devam ser do conhecimento público.
CC04	Espírito de Equipe: Capacidade de interagir positivamente e integrar-se nas atividades coletivas, contribuir espontânea e desinteressadamente com as atividades de outrem, esforçando-se em benefício de uma causa comum, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados a sua função.
CC05	Flexibilidade: Capacidade de adaptar-se as mudanças e as necessidades emergentes, de rever postura mediante situações inopinadas ou opiniões divergentes.
CC6	Iniciativa: Capacidade de agir, em tempo hábil e de forma adequada, sobre ideias e/ou fatos inesperados, principalmente em situações de emergência e/ou perigo, independente de ordem, visando a uma solução imediata.
CC07	Liderança: Capacidade de agregar, orientar e canalizar esforços pessoais e/ou grupais, a fim de atingir objetivos organizacionais, estabelecendo um clima de motivação e desenvolvimento da equipe.
CC08	Motivação: Capacidade de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e inopinados.
CC9	Organização e planejamento: Capacidade de planejar ações, organizar ambiente ou equipe, de forma a priorizar a sequência necessária ou a forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.
CC10	Relacionamento interpessoal: Capacidade de interação empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, sob pressão ou de estresse intenso, mantendo um ambiente organizacional agradável e unido.
Sequência	Competências Profissionais (CP) - OS
CP01	Emprego de manuais operativos.
CP02	Operação de equipamentos de comunicações.
CP03	Produção oral e escrita em inglês.
CP04	Aplicação de conceitos de eletricidade básica.
CP05	Aplicação de conceitos de eletrônica básica.
CP06	Processamento digital de sinais.
CP07	Cumprimento de normas de segurança.
CP08	Cumprimento do sistema de manutenção planejada (SMP).

CP09	Utilização de ferramentas de uso comum.
CP10	Emprego de batitermógrafos descartáveis (XBT).
CP11	Previsão de alcance sonar.
CP12	Confecção de mensagem sonar batitermográfica.
CP13	Operação do sistema sonar.
CP14	Cumprimento de diretrizes tático-operativas.
CP15	Estabelecimento de comunicações submarinas.
CP16	Emprego de procedimentos para busca, detecção, classificação, acompanhamento e ataque de contato sonar.
CP17	Identificação dos parâmetros de eficiência do sonar.
CP18	Cumprimento de procedimentos de navegação.
CP19	Registros técnicos.
CP20	Preenchimento de pedidos de serviços (OS).
CP21	Condicionamento e higiene física.
COMPETÊNCIAS – OPERADOR DE RADAR (OR)	
Sequência	Competências Comportamentais (CC) - OR
CC01	Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas, de modo tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos.
CC02	Comunicação: Capacidade de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos, facilitando a divulgação e compreensão das tarefas.
CC03	Controle emocional: Capacidade de lidar com situações que mobilizam afetos e/ ou emoções sem se deixar suplantar por elas, mantendo uma postura esperada, sem perder a capacidade de raciocinar e agir de forma lógica e coerente, segundo os padrões esperados.
CC04	Coragem moral: Capacidade de defender e se comportar com base no correto, justo e o próprio, mesmo com risco evidente de prejuízo pessoal.
CC05	Cultura de qualidade: Capacidade de primar pela qualidade buscando contínuas melhorias para aperfeiçoamento dos processos, otimizando os resultados.
CC06	Disponibilidade: Capacidade de se manter acessível aos militares pares e subordinados, e/ou engajar-se em tarefas sempre que necessário.
CC07	Espírito de equipe: Capacidade de interagir positivamente e integrar-se nas atividades coletivas, contribuir espontânea e desinteressadamente com as atividades de outrem, esforçando-se em benefício de uma causa em comum, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados a sua função.
CC08	Liderança: Capacidade de agregar, orientar e canalizar esforços pessoais e/ou grupais, a fim de atingir objetivos organizacionais, estabelecendo um clima de motivação e desenvolvimento da equipe.
CC09	Motivação: Capacidade de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e imprevistos.
CC10	Organização e planejamento: Capacidade planejar ações, organizar ambiente ou equipe, de forma a priorizar a sequência necessária ou a forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.

CC11	Relacionamento interpessoal: Capacidade de interação empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, sob pressão ou de estresse intenso, mantendo um ambiente organizacional agradável e unido.
CC12	Responsabilidade: Capacidade de cumprir com seus deveres, assumindo seus atos e opiniões, mesmo em situações adversas.
CC13	Visão sistêmica: Capacidade de visualizar os processos como um todo, a interdependência dos subsistemas e projetar os impactos das ações.
Sequência	Competências Profissionais (CP) – OR
CP01	Emprego de manuais técnicos.
CP02	Produção oral e escrita em inglês.
CP03	Aplicação de conceitos de eletricidade básica.
CP04	Aplicação de conceitos de eletrônica básica.
CP05	Cumprimento de normas de segurança.
CP06	Emprego de sistemas e equipamentos de comunicações interiores.
CP07	Operação de equipamentos de comunicações exteriores.
CP08	Emprego de publicações do CIC/COC.
CP09	Operação de radares primários.
CP10	Operação de radares secundários.
CP11	Operação de equipamentos de Guerra Eletrônica.
CP12	Operação de sistemas digitais operativos (SDO).
CP13	Emprego de sistemas de enlace de dados táticos (LINK).
CP14	Execução de tarefas de tática básica.
CP15	Cumprimento de procedimentos de navegação.
CP16	Compilação do cenário tático.
CP17	Procedimentos de Apoio de Fogo Naval (AFN).
CP18	Procedimentos de Guerra Antissubmarino (GAS).
CP19	Procedimentos de ações de superfície e defesa aeroespacial.
CP20	Procedimentos de Guerra Eletrônica.
CP21	Procedimentos de emergência.
CP22	Condicionamento e Higiene Física.
COMPETÊNCIAS – COMUNICAÇÕES NAVAIS (CN)	
Sequência	Competências Comportamentais (CC) - CN
CC01	Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas e seus resultados, de modo tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos.
CC02	Comunicação: Capacidade de transmitir e recebe informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos, facilitando a divulgação e compreensão das tarefas.
CC03	Criatividade: Capacidade de encontrar novas ideias, viáveis e adequadas para solução de problemas, situações inopinadas e impasses.
CC04	Cultura de qualidade: Capacidade de primar pela qualidade, buscando contínuas melhorias para aperfeiçoamento dos processos de trabalho, otimizando os resultados.
CC05	Espírito de equipe: Capacidade de interagir positivamente e integrar-se nas atividades coletivas, contribuir espontânea e desinteressadamente com as atividades de outrem, esforçando-se em benefício de uma causa

	comum, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados a sua função.
CC06	Flexibilidade: Capacidade de adaptar-se às mudanças e as necessidades emergentes, de rever postura mediante situações inopinadas ou opiniões divergentes.
CC07	Iniciativa: Capacidade de agir, em tempo hábil e de forma adequada, sobre ideias e/ ou fatos inesperados, principalmente em situações de emergência e/ ou perigo, independente de ordem, visando a uma solução imediata.
CC08	Liderança: Capacidade de agregar, orientar e canalizar esforços pessoais e/ou grupais, a fim de atingir objetivos organizacionais, estabelecendo um clima de motivação e desenvolvimento da equipe.
CC09	Motivação: Capacidade de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e inopinados.
CC10	Organização e planejamento: Capacidade planejar ações, organizar ambiente ou equipe de forma a priorizar a sequência necessária ou a forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.
CC11	Proatividade: Capacidade de apresentar atitudes prévias capazes de impedir agravamento de problemas ou situações inopinadas que afetem o sucesso do cumprimento das tarefas.
CC12	Relacionamento interpessoal: Capacidade de interação empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, sob pressão ou de estresse intenso, mantendo um ambiente organizacional agradável e unido.
CC13	Responsabilidade: Capacidade de cumprir com seus deveres, assumindo seus atos e opiniões, mesmo em situações adversas.
CC14	Tomada de decisão: Capacidade de analisar riscos, oportunidades e as variáveis envolvidas em uma tarefa, visando escolher a alternativa mais adequada para a solução do problema dentro do prazo estimado e de acordo com as normas vigentes.
Sequência	Competências Profissionais (CP) - CN
CP1	Cumprimento da Doutrina de Comunicações da MB.
CP02	Cumprimento do Sistema de Manutenção Planejada (SMP).
CP03	Produção oral e escrita em inglês.
CP04	Distinção de circuitos elétricos de corrente contínua e corrente alternada.
CP05	Cumprimento de normas de segurança.
CP06	Distinção dos circuitos eletrônicos básicos.
CP07	Descrição dos princípios da modulação.
CP08	Descrição dos princípios da modulação.
CP09	Atuação em situação de Guerra Cibernética, Guerra Eletrônica e Radiogoniometria.
CP10	Operação de redes de computadores.
CP11	Utilização de medidores digitais e analógicos.
CP12	Descrição dos sistemas fixos e móveis que compõem a estrutura do Sistema Brasileiro de Telecomunicações.
CP13	Manutenção de microcomputadores.
CP14	Cumprimento das normas internacionais de radiocomunicação para o Serviço Móvel Marítimo.

CP15	Registros técnicos.
CP16	Utilização de listagem ou catálogo de sobressalentes.
CP17	Preenchimento de pedidos de serviços (PS).
CP18	Preenchimento de pedidos de material.
CP19	Condicionamento e higiene física.
COMPETÊNCIAS – ESCRITA (ES)	
Sequência	Competências Comportamentais (CC) - ES
CC01	Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas, de modo tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos.
CC02	Comunicação: Capacidade de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos, facilitando a divulgação e compreensão das tarefas.
CC03	Controle emocional: Capacidade de lidar com situações que mobilizam afetos e/ ou emoções sem se deixar suplantar por elas, mantendo uma postura esperada, sem perder a capacidade de raciocinar e agir de forma lógica e coerente, segundo os padrões esperados.
CC04	Criatividade: Capacidade de encontrar novas ideias, viáveis e adequadas para solução de problemas, situações inopinadas e impasses.
CC05	Discrição: Capacidade de manter comedimento em palavras e atitudes, mantendo reserva sobre assuntos ou fatos que não devam ser do conhecimento público.
CC06	Disponibilidade: Capacidade de se manter acessível aos militares pares e subordinados, e/ou engajar-se em tarefas sempre que necessário.
CC07	Organização e planejamento: Capacidade planejar ações, organizar ambiente ou equipe de forma a priorizar a sequência necessária ou a forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.
CC08	Proatividade: Capacidade de apresentar atitudes prévias capazes de impedir agravamento de problemas ou situações inopinadas que afetem o sucesso do cumprimento das tarefas.
CC09	Trabalho em equipe: Capacidade de interagir positivamente e integrar-se nas atividades em grupo, para atingir objetivos comuns.
CC10	Liderança: Capacidade de agregar, orientar e canalizar esforços pessoais e/ou grupais, a fim de atingir objetivos organizacionais, estabelecendo um clima de motivação e desenvolvimento da equipe.
Sequência	Competências Profissionais (CP) - ES
CP01	Administração e serviços de secretaria.
CP02	Operação de softwares técnicos.
CP03	Emprego da doutrina de comunicações.
CP04	Utilização do Português instrumental.
CP05	Utilização das tecnologias de comunicação oral e escrita.
CP06	Emprego de publicações e normas técnicas.
CP07	Controle de gestorias e sistemas de administração do Governo Federal.
CP08	Produção oral e escrita em inglês.
CP09	Condicionamento e higiene Física.
COMPETÊNCIAS – HIDROGRAFIA E NAVEGAÇÃO (HN)	

Sequência	Competências Comportamentais (CC) - HN
CC01	Comprometimento: Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas e seus resultados, de modo a tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos.
CC02	Comunicação: Capacidade de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos, facilitando a divulgação e compreensão das tarefas.
CC03	Criatividade: Capacidade de encontrar novas ideias, viáveis e adequadas para solução de problemas, situações inopinadas e impasses.
CC04	Cultura de qualidade: Capacidade de primar pela qualidade, buscando contínuas melhorias para aperfeiçoamento dos processos de trabalho, otimizando os resultados.
CC05	Disponibilidade: Capacidade de se manter acessível aos militares pares e subordinados, e/ou engajar-se em tarefas sempre que necessário.
CC06	Espírito de equipe: Capacidade de interagir positivamente e integrar-se nas atividades coletivas, contribuir espontânea e desinteressadamente com as atividades de outrem, esforçando-se em benefício de uma causa comum, sem ater-se aos problemas peculiares e limitados a sua função.
CC07	Iniciativa: Capacidade de agir, em tempo hábil e de forma adequada, sobre ideias e/ ou fatos inesperados, principalmente em situações de emergência e/ ou perigo, independente de ordem, visando a uma solução imediata.
CC08	Liderança: Capacidade de agregar, orientar e canalizar esforços pessoais e/ ou grupais, a fim de atingir objetivos organizacionais, estabelecendo um clima de motivação e desenvolvimento da equipe.
CC09	Motivação: Capacidade de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e inopinados.
CC10	Objetividade: Capacidade de lidar com situações ou problemas de maneira prática e direta, discriminando os fatores essenciais entre os vários aspectos apresentados, visando alcançar um resultado satisfatório.
CC11	Zelo: Capacidade de preocupar-se ao lidar com projetos, tarefas, objetos ou máquinas, com o fim de evitar o desperdício de recursos ou danos materiais.
Sequência	Competências Profissionais (CP) - HN
CP01	Aplicação de conceitos básicos de matemática.
CP02	Aplicação de conceitos básicos de física.
CP03	Emprego de manuais e desenhos técnicos.
CP04	Produção oral e escrita em inglês.
CP05	Cumprimento de normas de segurança.
CP06	Cumprimento do Sistema de Manutenção Planejada (SMP) dos equipamentos de hidroceanografia e navegação.
CP07	Utilização e calibração dos equipamentos e instrumentos de medidas digitais e analógicas.
CP08	Utilização de instrumentos e ferramentas de uso comum.
CP9	Determinação de rumos, distâncias e marcações em carta náutica.
CP10	Operação de equipamentos de navegação, topografia, hidrografia,

	oceanografia e meteorologia.
CP11	Execução de cálculos náuticos, topográficos, maregráficos e hidrográficos.
CP12	Execução de tarefas básicas de auxílio à navegação.
CP13	Operação de equipamentos e sistemas oceanográficos.
CP14	Decodificação e plotagem de observações meteorológicas.
CP15	Execução de métodos de sondagem.
CP16	Levantamento hidroceanográfico.
CP17	Operações maregráficas.
CP18	Registros técnicos.
CP19	Execução de procedimentos de primeiros socorros.
CP20	Preenchimento de pedidos de serviços (PS).
CP21	Preenchimento de pedidos de material.
CP22	Condicionamento e Higiene Física.

Fonte: BRASIL, 2021a.

APÊNDICE F – Tabela de autoavaliação das Competências Comportamentais dos militares da
Seção de Operações

1 Operador de Sonar (OS)

Militar	Competências Comportamentais									
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10
OS1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
OS2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
OS3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
OS4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OS.

Legenda:

OS1 – Militar Operador de Sonar 1

CC – Competências Comportamentais

2 Operador de Radar (OR)

Militar	Competências Comportamentais												
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10	CC11	CC12	CC13
OR1	3	4	3	3	2	4	5	3	3	3	3	4	4
OR2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
OR3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OR.

Legenda:

OR1 – Militar Operador de Radar 1

CC – Competências Comportamentais

3 Comunicações Navais (CN)

Militar	Competências Comportamentais													
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10	CC11	CC12	CC13	CC14
CN1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares CN.

Legenda:

CN1 – Militar Comunicações Navais 1

CC – Competências Comportamentais

4 Escrita (ES)

Militar	Competências Comportamentais									
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10
ES1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares ES.

Legenda:

ES1 – Militar Escrita 1

CC – Competências Comportamentais

5 Hidrografia e Navegação (HN)

Militar	Competências Comportamentais										
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	C10	C11
HN1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares HN.

Legenda:

HN1 – Militar Hidrografia e Navegação 1

CC – Competências Comportamentais

APÊNDICE G – Tabela de autoavaliação das Competências Profissionais dos militares da
Seção de Operações

1 Operador de Sonar (OS)

Militar	Competências Profissionais																				
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21
OS1	5	4	3	0	0	2	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
OS2	4	4	1	1	1	1	4	1	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4
OS3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
OS4	2	3	1	4	4	2	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	3	3	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OS.

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OS

Legenda:

OS1 – Operador de Sonar 1

CP – Competências Profissionais

2 Operador de Radar (OR)

Militar	Competências Profissionais																						
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21	CP22	CP23
OR1	4	4	1	0	3	2	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
OR2	3	1	1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
OR3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OR.

Legenda:

OR1 - Militar Operador de Radar 1

CP – Competências Profissionais

3 Comunicações Navais (CN)

Militar	Competências Profissionais																		
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19
CN1	4	4	1	4	4	5	4	5	0	5	5	3	5	3	3	2	5	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares CN.

Legenda:

CN1 – Militar Comunicações Navais 1

CP – Competências Profissionais

4 Escrita (ES)

Militar	Competências Profissionais								
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9
ES1	5	4	4	4	5	5	4	2	3

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares ES.

Legenda:

ES1 – Militar Escrita 1

CP – Competências Profissionais

5 Hidrografia e Navegação (HN)

Militar	Competências Profissionais																					
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21	CP22
HN1	5	5	5	2	5	5	2	5	5	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	5	3

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares HN.

Legenda:

HN1 -Militar Hidrografia e Navegação 1

CP – Competências Profissionais

APÊNDICE H – Tabela de análise da importância das Competências Comportamentais dos militares da Seção de Operações

1 Operador de Sonar (OS)

Militar	Competências Comportamentais									
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10
OS1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
OS2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
OS3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
OS4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5
Média	4,75	4,5	4,75	4	4,25	4,75	4,75	4,75	4,25	4,75
ENC	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OS.

Legenda:

OS1 – Militar Operador de Sonar 1

CC – Competências Comportamentais

ENC – Encarregado

2 Operador de Radar (OR)

Militar	Competência Comportamentais												
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10	CC11	CC12	CC13
OR1	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3
OR2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
OR3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Média	4	4	4	4,3	3,67	4,67	4,3	4	3,67	3,67	4	4,3	4
ENC	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OR.

Legenda:

OR1 – Militar Operador de Radar 1

CC – Competências Comportamentais

ENC – Encarregado

3 Comunicações Navais (CN)

Militar	Competências Comportamentais													
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10	CC11	CC12	CC13	CC14
CN1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares CN.

Legenda:

CN1 – Militar Comunicações Navais 1

CC – Competências Comportamentais

ENC – Encarregado

4 Escrita (ES)

Militar	Competências Comportamentais									
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10
ES1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
ENC	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares ES.

Legenda:

ES1 – Militar Escrita 1

CC – Competências Comportamentais

ENC – Encarregado

5 Hidrografia e Navegação (HN)

Militar	Competências Comportamentais										
	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC8	CC9	CC10	CC11
HN1	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
ENC	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares HN.

Legenda:

HN1 – Militar Hidrografia e Navegação 1

CC – Competências Comportamentais

ENC – Encarregado

APÊNDICE I – Tabela de análise da importância das Competências Profissionais dos militares da Seção de Operações

1 Operador de Sonar (OS)

Militar	Competências Profissionais																				
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21
OS1	5	4	3	0	0	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
OS2	5	5	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4
OS3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
OS4	4	2	5	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	4	1	3	3	2	3	1	5
Média	4,25	3,5	3,25	1,5	1,5	2,5	4,25	3,25	3	2,25	2,25	2,25	2,25	3	2,25	2,75	2,75	2,75	2,75	2,25	4,25
ENC	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OS.

Legenda:

OS1 – Militar Operador de Sonar 1

CC – Competências Profissionais

ENC – Encarregado

2 Operador de Radar (OR)

Militar	Competências Profissionais																					
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21	CP22
OR1	5	4	1	0	3	2	2	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
OR2	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4
OR3	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Média	4,67	3,3	2,67	2	4	3,3	3,3	4,3	4,3	4	4	4	4,3	4	4	4,3	3,67	3,67	4,3	4	3,3	4
ENC	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	4	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares OR.

Legenda:

OR1 – Militar Operador de Radar 1

CC – Competências Profissionais

ENC – Encarregado

3 Comunicações Navais (CN)

Militar	Competências Profissionais																		
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19
CN1	2	3	4	4	3	0	0	5	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	0
ENC	5	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	4	3	5	4	3	2	2	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares CN.

Legenda:

CN1 – Militar Comunicações Navais 1

CC – Competências Profissionais

ENC – Encarregado

4 Escrita (ES)

Militar	Competências Profissionais								
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9
ES1	5	4	4	5	5	5	4	2	4
ENC	4	5	4	4	5	5	5	5	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares ES.

Legenda:

ES1 – Militar Escrita 1

CC – Competências Profissionais

ENC – Encarregado

5 Hidrografia e Navegação (HN)

Militar	Competências Profissionais																					
	CP1	CP2	CP3	CP4	CP5	CP6	CP7	CP8	CP9	CP10	CP11	CP12	CP13	CP14	CP15	CP16	CP17	CP18	CP19	CP20	CP21	CP22
HN1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4

Fonte: Dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares HN.

Legenda:

HN1– Militar Hidrografia e Navegação 1

CC – Competências Profissionais

ENC – Encarregado