

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG DENNISON MÁRCIO DE LIMA SIQUEIRA

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:  
Uma análise do Plano de Carreira de Oficiais do Corpo da Armada

Rio de Janeiro  
2010

CMG DENNISON MÁRCIO DE LIMA SIQUEIRA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**  
Uma análise do Plano de Carreira de Oficiais do Corpo da Armada

Monografia apresentada como exigência para conclusão da disciplina III-P-6, Elaboração de Monografia, do Curso de Política e Estratégia Marítimas, realizado na Escola de Guerra Naval em 2010.

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva Moreira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2010

## RESUMO

Atualmente, o domínio do conhecimento é elemento essencial para as organizações humanas, a fim de que elas possam sobreviver em um mundo cada dia mais competitivo. Com isso, as organizações, em especial as empresas, empreenderam esforços para corretamente gerenciar os conhecimentos nelas existentes. Todavia, o conhecimento somente se transforma em ações por meio de pessoas, estas possuidoras de competências que propiciem a concretização das ações necessárias, de modo que a organização cumpra o seu papel. Sem dúvida, na conturbada ordem mundial da atualidade, onde impera o dinamismo e a incerteza, o Brasil tem experimentado significativo crescimento econômico, decorrente da descoberta de novas riquezas naturais e do aumento na produtividade de insumos do agronegócio. Dessa forma, têm-se realizado investimentos em capital intelectual e na reforma administrativa do Estado. Nesse contexto, o governo brasileiro tem estabelecido novas políticas e estratégias de médio e longo prazos, destacando-se a nova Estratégia Nacional de Defesa. Por sua vez, a Marinha do Brasil, no cumprimento das suas atribuições, recebe novas demandas, devendo, assim, buscar adequar-se a este novo contexto. Tal busca perpassa pela adoção de novos processos gerenciais, focados no conhecimento e nas pessoas. Assim, este trabalho, cujo tema é “Administração por Competências e Gestão do Conhecimento - Como preparar conhecimentos, habilidades e atitudes para atender às necessidades da MB do século XXI”, analisará o plano de carreira dos oficiais do Corpo da Armada sob a ótica dos conceitos teóricos das gestões por competências, do conhecimento e de carreiras, de modo a verificar a compatibilidade do modelo atual do Plano de Carreira de Oficiais e o sistema de Gestão por Competências, já em fase de implantação na Marinha do Brasil.

Palavras-chave: conhecimento, competências, carreira, Corpo da Armada, plano de carreira, Marinha do Brasil.

## ABSTRACT

Currently, the domain of knowledge is essential to human organizations, so that they can survive in an increasingly competitive world. With this, the organizations, particularly businesses, have made efforts to properly manage the knowledge within it. However, knowledge turns into action only by persons possessing those skills that facilitate the achievement of the necessary actions, so that the organization fulfills its role. Undoubtedly, in today's troubled world order, the dynamism and uncertainty are dominant. Brazil has experienced significant economic growth resulting from the discovery of new natural resources and increasing the productivity in agribusiness. Thus, we have made investments in intellectual capital and the administrative reform of the state. In this context, the Brazilian government has established new policies and strategies for medium and long-term emphasis on the new National Defense Strategy. In turn, Brazilian Navy, in fulfilling its duties, received new demands, and thus is seeking to adapt to this new context. This search goes through the adoption of new management processes, focused on knowledge and people. This work, whose theme is "Management Skills and Knowledge Management - How to prepare knowledge, skills and attitudes to meet the needs of Brazilian Navy of the XXI century", will examine the career plan of the officers of the Fleet Corps from the viewpoint of the theoretical concepts of the managements of skills, knowledge and career, in order to verify the compatibility of the current model of the Career Plan for Officers and the Competency Management System, already under implementation at Brazilian Navy.

Keywords: knowledge, skills, career, fleet corps, career plan, Brazilian Navy

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de gestão por competências .....	25
Figura 2 – A Lacuna de competências.....	26
Figura 3 – Dinâmica da gestão de RH em um sistema de gestão por competências.....	29
Figura 4 – Fluxo de implantação da GPC na MB.....	48
Figura 5 – Estrutura de carreira do Corpo da Armada.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC	- Avaliação de Desempenho por Competências
AvN	- Aviador Naval
BSC	- Balanced Scorecard
CFN	- Corpo de Fuzileiros Navais
CGCFN	- Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
CA	- Corpo da Armada
CA-QTE	- Corpo da Armada, opção pelo Quadro Técnico Especial
CAM-T	- Corpo Auxiliar da Marinha, Quadro Técnico.
CIM	- Corpo de Intendentes da Marinha
CM	- Comandante da Marinha
DAdM	- Diretoria de Administração da Marinha
DE	- Diretoria Especializada
DGPM	- Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
EMA	- Estado-Maior da Armada
END	- Estratégia Nacional de defesa
EN	- Corpo de Engenheiros da Marinha.
FAC	- Folha de Avaliação Complementar
FAO	- Folha de Avaliação de Oficiais
GPC	- Gestão por Competências
GT	- Grupo de Trabalho
HN	- Hidrografia e Navegação
LNC	- Levantamento de Necessidade Capacitação
MEC	- Mergulhador de Combate
MB	- Marinha do Brasil
MD	- Ministério da Defesa
MC	- Matriz de Competências
OM	- Organização Militar
OMOT	- Organização Militar Orientadora Técnica
PCOM	- Plano de Carreira dos Oficiais da Marinha do Brasil
PCPM	- Plano de Carreira de Praças da Marinha
PLACAPE	- Plano de Capacitação de Pessoal

PAEMB	- Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil
QC-CA	- Quadro Complementar do Corpo da Armada
RH	- Recursos Humanos
Sb	- Submarinista
SGM	- Secretaria-Geral da Marinha
SPP	- Sistema de Planejamento de Pessoal
SEN	- Sistema de Ensino Naval
TL	- Tabela de Lotação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ASPECTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>16</b>
1.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	16
1.1.1 Aspectos Teóricos do conhecimento.....	16
1.1.2 A gestão do conhecimento .....	19
1.1.3 Motivação e transmissão do conhecimento .....	20
1.1.4 As organizações baseadas no conhecimento .....	21
1.1.5 A essência da questão.....	22
1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	22
1.2.1 Conceituando competências .....	24
1.2.2 O processo da gestão por competências (GPC) .....	24
1.2.3 A gestão de pessoas por competências.....	27
1.2.4 Correlacionando gestão do conhecimento e gestão por competências .....	31
1.3 GESTÃO DE CARREIRAS .....	32
1.3.1 O papel da organização na gestão de carreiras .....	35
1.3.2 – Estruturas de carreira .....	37
1.3.3 Instrumentos para a gestão de carreiras.....	39
<b>2 ANÁLISE DA CARREIRA DOS OFICIAIS DO CORPO DA ARMADA .....</b>	<b>41</b>
2.1 OS DESAFIOS PARA O SETOR DE DEFESA NO SÉCULO XXI.....	41
2.1.1 As novas demandas para a MB.....	41
2.1.2 As gerações do século XXI.....	43
2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MB ....	45
2.2.1 Planejamento de carreira .....	46
2.3 O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA MB.....	47
2.4 O PLANO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DA MARINHA DO BRASIL EM VIGOR.....	49
2.4.1 A carreira dos oficiais do Corpo da Armada .....	52
2.4.2 O Sistema de avaliação de oficiais.....	54
2.4.3 Analisando o Plano de Carreira dos Oficiais do Corpo da Armada.....	55
<b>3 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>



3.1 ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO GPC NA MB .....	70
3.1.1 <i>Oportunidades</i> .....	70
3.1.2 <i>Ameaças</i> .....	71
3.1.3 <i>Perspectivas e implicações</i> .....	71
3.2 RECOMENDAÇÕES .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	74
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	77
<b>APÊNDICE A</b> – ANÁLISE DA MB COMO ORGANIZAÇÃO BASEADA NO CONHECIMENTO.....	78
<b>APÊNDICE B</b> – CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS.....	87
<b>ANEXO A</b> – DETALHAMENTO DO PLANO DE CARREIRA DO QUADRO DE OFICIAIS DO CORPO DA ARMADA.....	94
<b>ANEXO B</b> – PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS.....	99
<b>ANEXO C</b> – CAREER HANDBOOK 2009 (US NAVY).....	105

## INTRODUÇÃO

Manhã de segunda-feira, 16 de outubro de 2023, após um feriado prolongado, o Capitão-de-Corveta (CC) Simeão deixa sua residência, na Vila Naval de Itaguaí, e segue em direção ao navio onde serve: o Submarino Nuclear Tamandaré. Eram seis horas da manhã, havia uma leve neblina, mas a condução enviada pelo navio já o aguardava, conforme planejado na véspera. Como chefe de máquinas, era necessário ser um dos primeiros a regressar, a fim de certificar-se de que tudo iria correr bem, pois seria o dia em que seu navio, o primeiro submarino nuclear brasileiro, iria fazer o primeiro mergulho de testes. Sentia-se confiante, mesmo a despeito do complexo problema técnico que solucionara na véspera, após trabalhar durante todo o feriado com a sua equipe. A sua tranquilidade decorria da confiança nos conhecimentos, habilidades e atitudes, seus e da sua equipe, para exercer tão relevante tarefa. Sua formação e carreira na Marinha do Brasil, como oficial do Corpo da Armada, submarinista, foi iniciada ainda na Escola Naval, em uma época em que as habilitações disponíveis ainda não contemplavam a engenharia nuclear. Todavia, os treinamentos e intercâmbios realizados permitiram sua plena qualificação para o cargo. Apesar da sua ansiedade naquele dia, sentia-se confortável, pois, a despeito dos riscos e pressões psicológicas envolvidas, além dos conhecimentos adquiridos, tinha a tranquilidade propiciada pela segurança e pelo conforto dos quais dispunha para si e sua família.

Sentia-se orgulhoso e realizado profissionalmente, pensava nas inúmeras propostas que constantemente recebia para deixar a Marinha e seguir carreira na iniciativa privada, pois o mercado de energia nuclear estava em franco desenvolvimento no Brasil. Mas ele tinha a certeza da sua opção pela Marinha, pois fora selecionado dentre tantos candidatos bem qualificados e, sobretudo, sabia que esta era sua real vocação. Ademais, em função dos

nobres valores que lhe foram incutidos ainda quando adolescente, no Colégio Naval, sentia-se motivado em face da importância estratégica para o país daquilo que se concretizaria naquele dia; também, devido à sua plena consciência de que poderia trilhar uma carreira bem definida, com transparência nos critérios de ascensão e premiação, na qual tais resultados dependeriam das competências que demonstrasse ao longo de sua vida profissional.

Dirigiu-se para bordo, subiu a prancha, fez as últimas verificações, certificou-se da prontidão dos sistemas e, quando da chegada do seu Comandante, a este se dirigiu, com muito orgulho, segurança e também com um sentimento de ufanismo, dizendo:

- Senhor Comandante, máquinas prontas para suspender!

Nos dias de hoje, a narrativa exposta ainda é uma obra de ficção; todavia, ao se concretizar uma das metas centrais da Estratégia Nacional de Defesa (END), que revê a obtenção de um submarino nuclear para a MB, a ocorrência acima vislumbrada poderá converter-se em realidade, e nós, gestores do presente, seremos corresponsáveis pela sua concretização.

Focando-se a atenção no CC Simeão, na situação imaginada, podemos verificar a existência de alguns aspectos centrais, tais como: conhecimentos, competências e carreira.

Sem dúvida, não há organização que bem funcione sem que o conhecimento nela existente seja preservado e ampliado. Segundo Nonaka e Takeushi (1997), especialistas na área de administração, o segredo do sucesso das empresas no Japão foi decorrente da capacidade de gerar novos conhecimentos e usá-los no desenvolvimento de novos produtos, ou seja, a correta gestão dos conhecimentos.

Na atualidade, o domínio do conhecimento é elemento essencial para as organizações humanas, a fim de que elas possam sobreviver em um mundo cada dia mais competitivo. Com isso, as organizações, em especial as empresas, empreenderam esforços

para corretamente gerenciar os conhecimentos nelas existentes. Refletindo sobre esses novos tempos, Terra (2005) nos diz que:

São muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. É crescente, também, a parcela da população, principalmente nos países desenvolvidos, trabalhando exclusivamente com símbolos e com diversas formas de conhecimento. Vivemos, assim, um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central. Isso, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão de obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes. (TERRA, 2005, p. 27)

Entretanto, cabe lembrar que todo conhecimento, para ser efetivo, necessita que seja apreendido por pessoas com atributos que permitam transformá-lo em ações. Em outras palavras, o conhecimento deve dispor de pessoas dotadas de competências específicas para que a organização cumpra o seu papel.

No conturbado cenário mundial da atualidade, no qual impera o dinamismo e a incerteza, o Brasil tem experimentado a retomada do crescimento econômico, descoberto novas fontes de energia e riquezas e, também, investido em capital intelectual e na reforma administrativa do Estado (ZABOT e SILVA, 2002). Tal situação realça, cada vez mais, o porte estratégico do país no sistema internacional, demandando ações gerenciais positivas, caso contrário poderá aumentar o abismo que separa o Brasil dos países desenvolvidos, dominadores da “economia do conhecimento” (CAVALCANTI *et al.*, 2001, p. 45).

Assim, não alheio à realidade mundial e na busca por firmar posição de importante ator global, o governo brasileiro tem estabelecido novas políticas e estratégias de médio e longo prazos. Dentre elas, no escopo deste trabalho, destacam-se a nova Estratégia Nacional de Defesa (END) e a Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta.

A partir destas novas políticas governamentais, a Marinha do Brasil (MB) reviu seu Planejamento Estratégico, o dimensionamento de meios e diversos processos administrativos internos, de modo a adequar-se às novas demandas.

Não há dúvidas de que a MB, como instituição permanente do Estado brasileiro, tem obrigações perenes e, no exercício destas obrigações, da mesma forma que nas empresas, seus pontos focais repousam no *conhecimento e nas pessoas*.

Assim, este trabalho, cujo tema é “Administração por Competências e Gestão do Conhecimento: como preparar conhecimentos, habilidades e atitudes para atender às necessidades da MB do século XXI”, analisará o plano de carreira dos oficiais do Corpo da Armada (CA) sob a ótica dos conceitos teóricos da gestão por competências, gestão do conhecimento e da gestão de carreiras, de modo a verificar a compatibilidade do modelo atual do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha do Brasil (PCOM) com a teoria apresentada e com o sistema de Gestão por Competências, ora em estudos para implantação na MB.

Desta forma, esta monografia apresentará, no Capítulo 1, os aspectos teóricos da gestão do conhecimento, da gestão por competências, e da gestão de carreiras. Estas, compondo um cabedal de técnicas e conceitos para o gerenciamento de recursos humanos, serão analisadas e correlacionadas, de modo a prover o suporte teórico para a análise do Plano de Carreira de Oficiais.

No Capítulo 2 serão apresentados: o sistema de administração de recursos humanos da MB; o Plano de Carreira de Oficiais em vigor (PCOM) e o sistema de gestão por competências em estudos na MB, a fim de subsidiar a análise da carreira do CA em face dos aspectos teóricos e normativos abordados, visando a verificar a compatibilidade do PCOM do CA com a teoria considerada.

Por fim, serão apresentadas, no Capítulo 3, a conclusão e as recomendações decorrentes da análise teórica realizada.

## 1 ASPECTOS TEÓRICOS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e modelos mais utilizados nas gestões por competências, do conhecimento e de carreiras, conforme a literatura especializada utilizada na pesquisa, a fim de subsidiar a análise do Plano de Carreira dos oficiais do Corpo da Armada, a ser realizada no Capítulo 2.

### *1.1 A Gestão do Conhecimento*

Hoje, no entanto, a grande organização baseada no conhecimento é a realidade central. A sociedade moderna é constituída de instituições organizadas. Em cada uma delas, incluindo os serviços das forças armadas, o centro de gravidade mudou para o trabalhador intelectual, o homem que emprega seu cérebro no trabalho em vez da força de seus músculos ou da habilidade de suas mãos. Cada vez mais, a maioria das pessoas de uma organização aprendeu a usar os conhecimentos, teorias e conceitos em lugar da força física ou do trabalho manual e é eficaz, no sentido de que pode oferecer uma contribuição à organização.

Peter Drucker (2001, p. 64)

#### *1.1.1 Aspectos Teóricos do conhecimento*

##### *1.1.1.1 O conhecimento*

Segundo Karl Erik Sveiby, considerado o pai do conceito de “Organizações do Conhecimento”, esta questão tem sido pensada pelos filósofos desde a Grécia antiga, não havendo, ainda, um consenso. Entretanto, segundo este mesmo autor, o conhecimento pode ter vários significados e a sua definição depende do contexto em que o termo é empregado. Ele classificou quatro características para o conhecimento (NONAKA, 1991):

- O conhecimento é tácito;
- É orientado para a ação;

- É sustentado por regras; e
- Está em constante mutação.

Dada esta classificação, o autor define o conhecimento humano como “uma capacidade de agir”, definição esta que, apesar de bastante simplista, facilita a visualização dos estudos sobre gestão do conhecimento, uma vez que gerir é conduzir algo para algum lugar, ou seja, orientar as ações a serem tomadas visando à obtenção de resultados desejados.

Nesse sentido, gerir o conhecimento seria o ato de orientar a “capacidade de agir” para a obtenção dos resultados desejados.

#### *1.1.1.2 O conhecimento tácito*

Entende-se por conhecimento tácito aquele que fica armazenado no cérebro dos indivíduos, manifestando-se quando oportuno; é sutil e pessoal, não depende de repetição da experiência (SERAFIM FILHO, 1999).

O conhecimento tácito, por ser de difícil formalização, torna sua transferência também árdua. O conhecimento tácito é, em última instância, aquele que efetivamente dá vida às ações dos indivíduos no exercício de suas atividades.

#### *1.1.1.3 O conhecimento explícito*

Este, como o próprio nome já nos indica, é aquele que é visível e está relacionado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os usuários externos da organização. Assim, o conhecimento explícito é aquele facilmente comunicável, podemos encontrá-lo em manuais, livros, planos, anotações, registros, bancos de dados e outras fontes consultáveis. Diferentemente do conhecimento tácito, ele não se encontra no cérebro humano, embora tenha sido dele proveniente.

#### *1.1.1.4 Aprendizagem*

Os conhecimentos tácito e explícito encontram-se no interior dos grupos humanos e estão, invariavelmente, voltados para alguma ação, de forma sistemática ou não, tornando tais grupos em organizações.

A aquisição de conhecimentos, ou aprendizagem, pelo ser humano se processa das mais diversas formas e, segundo o entendimento da psicologia, existem dois tipos principais: a cognitivo-perceptual e a comportamental (DAVIDOFF, 2001, p. 98).

Estas são as formas pelas quais o indivíduo aprende. As organizações, por sua vez, em sendo compostas por indivíduos, também passam por processos de aprendizagem similares, funcionando, nesse sentido, como um organismo vivo. Senge (1990) menciona que “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”.

#### *1.1.1.5 A espiral do conhecimento*

O conhecimento humano decorre de processos de aprendizado. Estes processos, por sua vez, levam os indivíduos a adquirirem habilidades, as quais, se gerenciadas de forma coordenada e sistêmica, propiciarão as condições para que se gerem as mais diversas formas de produtos nas organizações (bens, serviços, conhecimentos etc.). Porém, é necessário que estes conhecimentos sejam transmitidos, de modo que as habilidades deles decorrentes não fiquem somente com aqueles que as possuem, sob pena de, com o passar do tempo, elas desaparecerem com os seus detentores, e por consequência, as organizações também teriam o mesmo fim.

Estudando o processo de transmissão, geração, absorção e criação do conhecimento, Nonaka (1991) criou o conceito de “espiral do conhecimento” para defini-lo. Esta espiral



possui duas fases críticas que são a articulação (conversão do conhecimento tácito em explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimentos tácitos). Em suma, a espiral do conhecimento explica o funcionamento geral dos diversos processos de transmissão e geração de conhecimentos nas organizações, e segundo o autor, após a internalização, a espiral se reinicia em novos patamares, cada vez mais elevados, fazendo a organização como um todo evoluir no tempo.

### *1.1.2 A gestão do conhecimento*

Surgida no início da década de 1990, esta expressão tem sido, desde então, ouvida rotineiramente no mundo empresarial. Embora para os mais céticos seja mais um modismo passageiro, o fato é que, de acordo com pesquisas realizadas pela *Management Review*, dez anos após a criação do conceito, nos EUA, 79% dos 1.500 executivos entrevistados, acreditavam que em muito pouco tempo, os programas de gestão do conhecimento seriam necessários para criar vantagens competitivas para as empresas. O fato é que se multiplicam as experiências na adoção desta ferramenta, e suas formas de aplicação podem ser facilmente constatadas em vasta literatura. Como exemplo, basta buscarmos no *Google* por “gestão do conhecimento” ou “*knowledge management*” para se obter resultados do tipo “aproximadamente 5.000.000 de resultados (em 0,46 segundos de pesquisa)”.

Mas o que é a gestão do conhecimento?

De acordo com a revista *HSM Management* (2000), “trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor: ao filtrá-la, sintetizá-la e resumí-la, ajuda os profissionais a conseguirem o tipo de informação de que necessitam para passar à ação”.

Terra (2005, p. 1) diz que a gestão do conhecimento envolve, principalmente, a incorporação de um novo “raciocínio e foco gerencial”, ou seja, mais que métodos; sugere

uma postura gerencial na qual o elemento de trabalho dos gerentes deve residir em algo intangível.

Na sua edição de dezembro de 1999, a *Management Review* (apud *HSM Management*, 2000) publicou os dados abaixo, listados no quadro 1, referentes às definições de “gestão do conhecimento”, escolhidas dentre quatro opções fornecidas aos funcionários de diversas empresas:

Quadro 1 – Comparação de conceitos para gestão do conhecimento

Porcentagens de 1.626 respondentes			
Definição escolhida	Programas eficazes	Programas ineficazes	Nenhum programa
Gerenciar o capital intelectual tangível – direitos autorais, patentes, licenças, royalties etc.	38%	38%	28%
Coletar, organizar e compartilhar os ativos de informação e conhecimento da empresa	72%	70%	58%
Criar ambientes de trabalho para compartilhar e transferir conhecimento entre os funcionários	75%	60%	57%
Alavancar o conhecimento de todos os participantes para elaborar estratégias corporativas inovadoras	47%	33%	28%

Fonte: *HSM Management*, 2000.

Portanto, a gestão do conhecimento é um conceito intimamente ligado ao ambiente de trabalho e sua respectiva gestão, bem como às pessoas da organização e suas interações, de forma sistemática e alavancadas por processos gerenciais.

### 1.1.3 Motivação e transmissão do conhecimento

Um importante fator do qual depende a gestão do conhecimento é o processo de interações dos indivíduos de uma organização, compartilhando entre si os conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Porém, em função da natureza humana, e do seu incontestável livre arbítrio, quem decide se compartilha ou não o conhecimento é o indivíduo que o detém. Tal fato permite concluir que a gestão do

conhecimento depende do quanto às pessoas estão motivadas para que ocorra a transmissão do conhecimento pela organização. Assim, torna-se claro que *a motivação das pessoas é um elemento essencial para o sucesso de qualquer iniciativa de programas de gestão do conhecimento nas organizações.*

Ainda sobre o tema motivação, Chiavenato (1983) cita que “a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas”, e que estas necessidades são geradas por expectativas e objetivos, podendo ambos serem gradativos.

Outro fator de grande importância para que haja motivação nas organizações é a ideia de “visão compartilhada” colocada por Senge:

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto à liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada. (SENGE, 1995).

Então, se os indivíduos possuem o conhecimento de uma organização e a troca destes conhecimentos depende da motivação criadora de expectativas e objetivos pessoais que podem ser graduados por fatores externos e orientados por uma visão compartilhada, é natural que *a motivação deva ser usada como ferramenta gerencial para uma eficaz gestão do conhecimento nas organizações.*

#### *1.1.4 As organizações baseadas no conhecimento*

Uma vez compreendido o conhecimento e a gestão deste nas organizações, cabe reforçar a sua importância nos dias atuais, quando a globalização, a nova economia e a velocidade cada vez maior das telecomunicações já sedimentaram no mundo a ideia da “Sociedade do Conhecimento” (REZENDE, 2003), na qual a posse do intangível é o elemento diferenciador. Tal realidade tem feito com que, cada vez mais, as organizações sejam

consideradas como organizações do conhecimento, formadas por trabalhadores do conhecimento e inseridas em sociedades e mercados do conhecimento, dando origem à “Era do Conhecimento”. Assim, desde o final da década de 1980, conforme os estudos de Porter (1997 *apud* REZENDE, 2003), a organização baseada no conhecimento está surgindo como uma tendência inexorável das organizações que demonstram pretensões de se firmarem dentro da Sociedade do Conhecimento.

Para um melhor entendimento do que sejam as organizações baseadas no conhecimento, suas características são apresentadas e analisadas no Apêndice A, no qual se verifica que a MB possui características de uma organização baseada no conhecimento.

#### *1.1.5 A essência da questão*

Segundo Nonaka (1991), há uma clara relação entre vantagem competitiva e os conhecimentos detidos por seus integrantes. Podemos depreender, assim, que a criação do conhecimento é o objetivo final da gestão do conhecimento.

Desta forma, pela importância do conhecimento para as organizações, muito se pode falar, escrever, ou mesmo criar em nome da gestão do conhecimento, mas é importante ressaltar que, por esta razão, esta atividade não pode se tornar um fim, mas, sim, um meio para atingir os objetivos da organização, sejam eles estratégicos ou não. *Resumidamente, a gestão do conhecimento é apenas uma ferramenta, e não um fim.*

#### *1.2 Gestão por Competências*

Peter Drucker diz que “Há apenas uma definição satisfatória de administração, quer falemos de uma empresa, de uma agência pública ou de uma organização sem fins lucrativos: tornar os recursos humanos produtivos. Essa será, cada vez mais, a única forma de ganhar vantagem competitiva”. E esse é o conceito que sustenta a política intitulada de Gestão de Competências, abordagem cada vez mais utilizada por organizações interessadas em efetivamente transformar o potencial de

seus recursos humanos em resultados positivos, tanto para os profissionais como para a empresa<sup>1</sup>.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Todavia, no ambiente corporativo dos últimos anos, o tema competência tem estado presente nas discussões acadêmicas e empresariais, sempre associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 1).

Segundo Ruas *et al.* (2005), a emergência da noção de competência no contexto socioeconômico na sua origem se confunde com a noção de qualificação, cujo debate se contextualizou num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Ou seja, o contexto da noção de qualificação é centrado na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou, pelo menos em sua maioria, previsíveis.

O conceito de competência, por sua vez, resulta de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e do alto grau de incertezas nos negócios e atividades. De fato, os elementos constitutivos deste contexto são mais visíveis no plano estratégico, o que demanda que os níveis mais baixos (tático e operacional) adotem novas formas de conceber e organizar o trabalho, migrando de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra, diferenciada e fluída, na qual os processos de previsão tendem a se focar mais no que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado), do que na forma como deve ser feito (processo) (RUAS *et al.*, 2005).

---

<sup>1</sup> DRUKER, Peter. Citado por Carolina Holanda, 2006. Disponível em, <http://www.intero.com.br/blogdaagilis/blog/?cat=107>. Acesso em 11/5/2010.

### 1.2.1 Conceituando competências

O conceito de competência tem sido discutido por vários autores que consideram alguns aspectos específicos nas definições do termo.

Para o correto entendimento deste conceito é necessário distingui-lo do conceito de capacidade, tradicionalmente confundido com aquele. Ruas (2003) bem explica a *diferença entre capacidade e competência* por meio de exemplo derivado da área educacional:

O desenvolvimento da expressão escrita junto a alunos do 1º grau constitui o desenvolvimento de uma capacidade. Entretanto, essa capacidade se transformará em competência apenas no momento em que um dos alunos empregá-la numa atividade específica – escrever uma redação acerca de um tema como a independência do Brasil, por exemplo. É através do resultado dessa redação que a capacidade para escrever é reconhecida ou não. Nesse caso, competência pode ser definida como o exercício efetivo da capacidade. (Anabuki, 2002 *apud* Ruas, 2003, p. 5).

Conforme análise efetuada no Apêndice B, o conceito de competências que balizará este estudo, no que concerne à MB, será o seguinte:

“Conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, necessárias ao adequado exercício de funções e cargos, de modo a agregar valor às pessoas e à instituição”.

### 1.2.2 O processo da gestão por competências (GPC)

Os mais céticos, ao depararem com o termo gestão por competências tendem a dizer que se trata de mais um “modismo administrativo”.

Mas o que vem a ser a gestão por competências?

De forma simplificada, ao se entender um pouco da teoria que se refere à GPC, logo se vê que nada mais é do que a releitura aperfeiçoada e metodológica da conhecida expressão: “a pessoa certa no lugar certo”.

Entretanto, como em toda simplificação, deve-se ter muita cautela ao se abordar a GPC com tal postura simplista, pois a abrangência desta ferramenta é muito mais ampla.

Nesse sentido, todos os subsistemas correlatos à GPC devem trabalhar com a mesma orientação, ou seja, em torno do conceito de competências, a fim de que possam guardar coerência entre si ao longo do tempo.

Segundo Carbone *et al.* (2006), a adoção da GPC por muitas empresas tem visado à orientação dos processos de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diversos níveis da organização (individual, grupal e organizacional) a fim de gerar as competências necessárias para que a organização atinja seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001 *apud* Carbone *et al.*, 2006, p. 50), ao analisarem a GPC, propuseram o modelo da figura 1.

Como todo planejamento gerencial, a GPC constitui um processo contínuo e cíclico, o qual, obviamente, se inicia com a formulação estratégica da organização (Brandão e Guimarães, 2001 *apud* Carbone *et al.*, 2006, p.51). No modelo proposto por estes autores, resumidamente, visa-se: ao estabelecimento das competências necessárias à organização, ao mapeamento das competências existentes e, por comparação destas, à obtenção das lacunas (*gaps*) existentes, ou seja, aquilo que falta de competências para que a organização atinja os seus objetivos estratégicos.

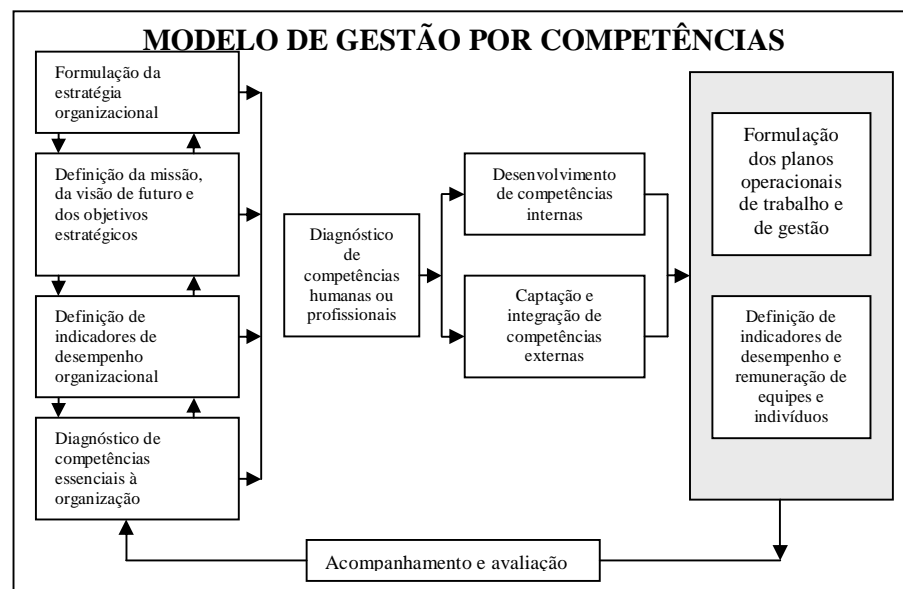


Figura 1 – Modelo de gestão por competências

Fonte: Guimarães *et al.* (2001), com adaptações.

A identificação destas lacunas balizará as ações de planejamento da captação e desenvolvimento de competências. Cabe ressaltar que em função do dinamismo em que se encontram as organizações, as ações de mapeamento devem ser permanentes, a fim de que as lacunas não se ampliem, pois algumas competências podem tornar-se obsoletas ao longo do tempo (Carbone *et al.*, 2006).

Brandão e Guimarães (2001 *apud* Carbone *et al.*, 2006), propuseram o gráfico da figura 2 para representar a identificação das lacunas de competências:

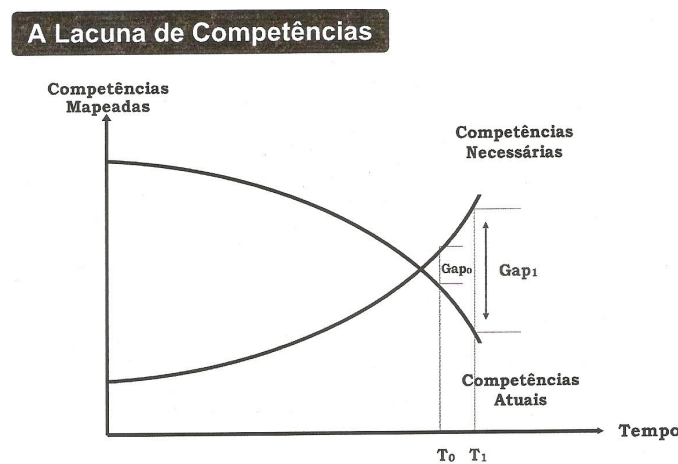


Figura 2 – A Lacuna de competências

Assim, vemos que o mapeamento de competências é ação vital para que se pense em um modelo de GPC de uma organização. A literatura pesquisada apresenta vários métodos para que sejam mapeadas as competências, entretanto, este assunto não será aprofundado nesta pesquisa.

Conforme anteriormente mencionado, apesar de ser dispensável do conceito de competências, outra importante parcela da GPC é a avaliação de competências, pois, uma vez mapeadas as competências existentes e necessárias, identificadas as lacunas e obtidas as competências ausentes, faz-se necessário avaliar o desempenho das novas competências adquiridas e dos seus resultados, por meio da observação de comportamentos mensuráveis.



A maioria das organizações possui sistemas próprios para avaliar o desempenho das competências dos seus integrantes, bem como para identificar as competências do capital humano interno. A MB já possui um sistema de avaliação instituído e sedimentado, que será apresentado no Capítulo 2.

### *1.2.3 A gestão de pessoas por competências*

Como vimos no modelo apresentado na seção anterior, o objetivo da GPC é manter um acompanhamento dinâmico das lacunas de competência de modo a minimizá-las ou, numa situação ideal, eliminá-las.

Nesse sentido, o sistema de recursos humanos (RH) da organização tem papel fundamental, haja vista que seus subsistemas devem ser orientados para o desenvolvimento profissional das pessoas, a fim de preencher as lacunas por meio das ações típicas da gestão de RH, tais como: obtenção, identificação e alocação de talentos, educação corporativa avaliação de desempenho e gestão de carreiras (CARBONE *et al.*, 2006).

Ademais, o principal processo de desenvolvimento de competências humanas é o processo de aprendizagem (Carbone *et al.*, 2006, p. 72). Sobre este aspecto, Fleury e Fleury (2001) respondem ao questionamento “Como desenvolver as competências em uma organização?” dizendo que: “é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização”, concluindo que: “As discussões sobre aprendizagem dos indivíduos em organizações se enraízam mais fortemente na perspectiva cognitivista, enfatizando, porém, as *mudanças comportamentais observáveis*.” (ênfases minhas). Em outras palavras, *a aprendizagem deve ser replicada em competências*.

Le Boterf (1995 *apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 192) propõe o quadro 2 acerca do processo de desenvolvimento de competências.

Quadro 2 – Processos de desenvolvimento de competências

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Observa-se pelo quadro 2 que as situações de aprendizagem mais diversas podem propiciar a *conversão de conhecimento em competências*. De modo a complementar esta constatação, cabe lembrar aquilo que foi apresentado anteriormente nos aspectos da gestão do conhecimento, no que se refere à transmissão do conhecimento. Nesse sentido, cabe ressaltar a importância de outro elemento relevante para que ocorra a efetiva transmissão de conhecimentos em uma organização, qual seja, a motivação das pessoas (ver seção 1.1.3).

Do quadro 2 percebemos que, de modo geral, os tipos de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de competências estão relacionados com a experiência profissional e com a educação, formal ou continuada. Se pensarmos no desenvolvimento de competências em termos de *carreira*, logo concluímos que esta *deve ser construída de modo a desenvolver competências* ao longo da vida profissional do indivíduo, e *deve ser motivadora*. Mais adiante abordaremos a gestão de carreiras de modo mais aprofundado.

Reunindo os conceitos de competência, aprendizagem, avaliação e desempenho, os autores concluem que:

Pode-se dizer, então, que competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em processos de aprendizagem. Assim, se a avaliação de desempenho indicar, hipoteticamente, que funcionários ou equipes não expressam, no nível desejado pela organização, a competência de “atender o cliente com cortesia e educação, considerando suas expectativas e características”, então cabe ao subsistema educação corporativa prover uma ação de aprendizagem que

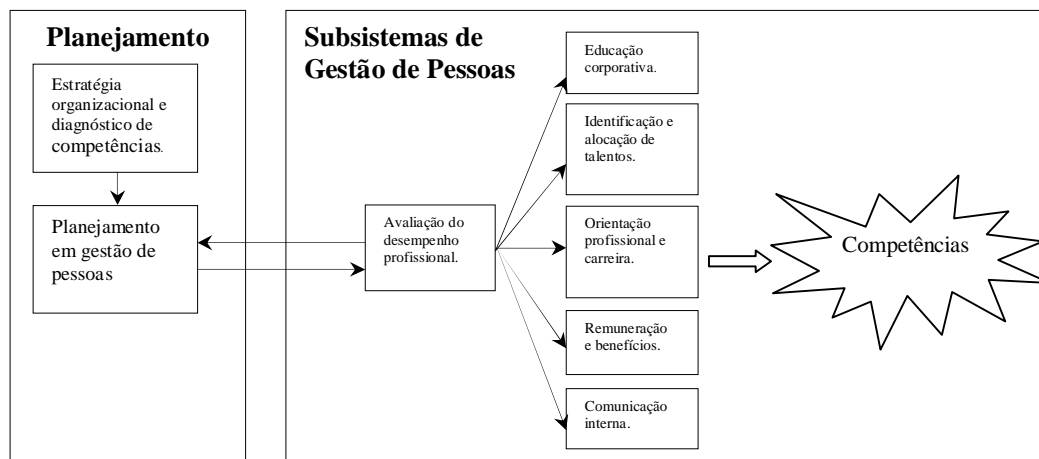
tenha o desenvolvimento dessa competência como objetivo instrucional. (Carbone *et al.*, 2006, p. 72).

Sabe-se que em um sistema de GPC, os subsistemas de RH devem ser orientados para a obtenção e desenvolvimento de competências na organização; assim, por se tratar de um sistema dinâmico, ele deve ser cíclico e realimentado por seus próprios resultados, a fim de “manter as lacunas de competências em um nível mínimo”.

Desta forma, percebe-se que os subsistemas de RH são impactados continuamente pela condução da GPC.

A figura 4 proposta por Carbone *et al.* (2006) representa a dinâmica da gestão de RH em um sistema de GPC. Nela pode-se perceber a relevância dos diversos subsistemas de RH na GPC, em que podemos identificar seus principais elementos:

Figura 3 – Dinâmica da gestão de RH em um sistema de gestão por competências



Fonte: Carbone *et al.* (2006).

Embora a figura 3 represente uma simplificação em um modelo de GPC, a partir da mesma pode-se visualizar a participação dos mais relevantes subsistemas:

*Avaliação de desempenho* – identifica os picos de competências (superações do desempenho esperado) e, por outro lado, identifica as lacunas de competências individuais.

Dá origem às informações para a gestão dos outros subsistemas de RH, como descreve Carbone *et al.* (2006, p. 71-74).

*Educação corporativa* – atua no desenvolvimento de competências humanas, pelo empreendimento das ações de aprendizagem, visando à minimização das lacunas constatadas pelo subsistema de avaliação.

*Identificação e alocação de talentos* – obedecendo à mesma lógica da educação corporativa, este subsistema busca identificar as principais referências a serem utilizadas na definição dos perfis profissionais, os quais, por sua vez, balizarão as ações de recrutamento e seleção de pessoas. Também auxilia o processo de alocação e movimentação interna de pessoas, de modo a manter a proximidade entre as competências individuais e os cargos a serem ocupados.

*Orientação profissional e de carreira* – busca conciliar as necessidades da organização no que se refere às competências, oportunidades profissionais disponíveis e aspirações individuais de crescimento profissional. Os resultados da avaliação de desempenho podem ensejar ações de realimentação e de orientação profissional, por parte da organização, visando a sugerir caminhos a serem seguidos pelas pessoas a fim de desenvolverem competências e crescerem profissionalmente.

*Remuneração e benefícios/Comunicação interna* – estes subsistemas agem como indutores do desenvolvimento de competências, pois permitem estimular a aprendizagem, haja vista que as pessoas, quando valorizadas e adequadamente remuneradas por apresentarem determinadas competências, sentem-se motivadas a desenvolver as competências valorizadas pela organização.

Por meio da comunicação interna podem-se criar campanhas internas para a divulgação das metas da organização, das competências desejadas pela organização, e os benefícios a serem obtidos por aqueles que apresentarem determinados desempenhos.

Portanto, a GPC, de modo geral, significa: “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.” (Carbone *et al.*, 2006, p. 77).

#### *1.2.4 Correlacionando gestão do conhecimento e gestão por competências*

A gestão do conhecimento e a GPC surgiram em cenário no qual ganhava força a globalização de mercados, o acirramento da competitividade e o desenvolvimento dos sistemas de comunicação e informação. Neste contexto, surge a necessidade de enfrentar as demandas com agilidade, diferenciação e inovação a fim de que as organizações sejam capazes de lidar com questões inéditas e surpreendentes, ou seja, com a incerteza (Carbone *et al.*, 2006, p. 95-97).

Segundo Drucker, no livro *Sociedade pós-capitalista*, definiu-se que o mundo está entrando na “sociedade do conhecimento” (NONAKA, 1997, p. 51).

Brandão e Guimarães (2001 *apud* CARBONE *et al.*, 2006) apresentam a gestão por competências como alternativa aos modelos gerenciais mais tradicionalmente utilizados.

Carbone *et al.* (2006), oportunamente, fazem a junção das teorias existentes em gestão do conhecimento com a gestão por competências dizendo que:

Apesar das diferenças de ordem semântica, os princípios fundamentais que norteiam essas duas abordagens revelam-se similares. Seus focos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. (CARBONE *et al.*, 2006, p. 97)

Assim, o desenvolvimento de competências se dá, principalmente, por processos de aprendizagem, os quais, segundo Carbone *et al.* (2006, p. 97) envolvem simultaneamente: “[...] a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo)”. Desta forma, conclui o autor que:

Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. *Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão de conhecimentos e vice-versa.* (CARBONE *et al.*, 2006, p. 97, ênfases minhas).

A conclusão do autor é precisa e permite o perfeito entendimento acerca da correlação entre os dois modelos gerenciais até aqui analisados.

### *1.3 Gestão de Carreiras*

A gestão de carreiras é um instrumento administrativo de RH que, como resumiu Dutra:

De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas. (DUTRA, 1996, p. 7)

Da reflexão acima percebe-se que a gestão de carreira visa a atender os anseios de duas vertentes – *as pessoas e a organização*.

Parece lugar comum destacar a gestão de carreira sob o aspecto dessas vertentes, entretanto, considerando que o eixo central desta pesquisa repousa no conceito de competências, percebe-se a perfeita aplicabilidade como ferramenta para a GPC, em cujo conceito encontra-se a meta de *agregar valor ao binômio pessoas-organização*.

Diferentemente das competências, que se fixam em comportamentos observáveis, ou seja, em fatores objetivos, o planejamento de carreiras perpassa por fatores mais subjetivos, sejam eles de responsabilidade do indivíduo ou da organização.

Segundo London e Stumph, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

- 1) Autoavaliação – avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
- 2) Estabelecimento de objetivos de carreira – identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.

3) Implementação do plano de carreira – obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira. (LONDON e STUMPH, 1982 *apud* DUTRA, 1996, p. 24)

Segundo estes autores, o planejamento individual de carreiras está centrado em duas preocupações: “formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais, e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais” (*ibidem*, p. 24).

Assim, o processo de planejamento da carreira tem início na autoavaliação e no autoconhecimento, desenvolvendo-se, a partir daí, os objetivos e o planejamento consequente (DUTRA, 1996, p. 25). Feita a autoavaliação, o indivíduo efetuará a escolha da carreira.

Segundo Dutra (1996), a questão da escolha tem sido intensamente pesquisada no campo das ciências sociais, podendo as teorias de escolha de carreira ser agrupadas em duas categorias gerais:

- *Compatibilidade* – afirma que determinadas pessoas escolhem determinadas ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida. Nessa teoria, a ênfase está nas explicações acerca do que influencia a escolha da carreira;
- *Processo de escolha* – afirma que a pessoa ao longo da sua trajetória de vida vai gradualmente chegando à escolha de sua ocupação. A ênfase teórica está em como se processa a escolha e o seu porquê.

Na teoria do processo, Ginzberg dividiu a escolha em três estágios da vida de um indivíduo:

Estágio da fantasia – cobre o período da infância, indo até os 11 anos;  
 Estágio das escolhas tentativas – geralmente cobre o período de 11 a 16 anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses e, posteriormente, em capacidades e valores;  
 Estágio de escolhas realista – ocorre a partir dos 17 anos e geralmente cobre três períodos: exploratório, em que é examinada uma série de opções de carreira; cristalização, em que as opções começam a ser focadas de forma

melhor, e especificação, em que a pessoa escolhe uma carreira em particular. (GINZBERG, 1951 *apud* DUTRA, 1996, p. 31-32)).

Portanto, podemos considerar os seguintes aspectos para a gestão de carreiras:

- a) subjetividade intensa;
- b) a carreira tem início mesmo antes da entrada do indivíduo no mercado de trabalho; e
- c) a trajetória de carreira deve ser capaz de permitir as naturais alterações na escolha, conforme as diferentes fases da vida, de modo a propiciar a devida retenção do indivíduo pela instituição em que estiver.

Mas qual seria a importância disto? Ora, o processo de gestão de uma determinada carreira deve ser capaz de mostrar àqueles que porventura a ensejem, todas as suas possibilidades, características, potenciais, benefícios, dificuldades, de modo a despertar valores e, assim, influenciar a escolha. Por outro lado, para aqueles que nela estejam, a gestão de carreiras deve ser capaz de propiciar o atendimento de escolhas por parte do indivíduo, de modo que na fase das escolhas realistas ele encontre na carreira motivos para prosseguir, ou mudar de rumo, fixando-se ou não na organização, o que, no caso da MB, é de grande interesse, em face dos altos investimentos dedicados à formação e à preparação do seu pessoal.

Nesse sentido, um aspecto importante a ser considerado são as “âncoras de carreira”, conceito que é colocado por Dutra (1996, p. 43) da seguinte forma: “A autopercepção de habilidades, necessidades e valores forma o que chamamos de âncoras de carreira, ou seja, são elementos de nossa realidade que irão determinar nossas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade”.

Portanto, o construto da carreira, por parte do indivíduo, baseia-se nessas âncoras que geram padrões de escolha. Estes padrões foram estudados e agrupados em categorias (âncoras) por Schein e Derr (1990 e 1986 *apud* Dutra, 1996, p. 44), conforme o quadro 3, no qual Dutra (1996) apresenta a correlação entre as teorias dos dois autores.



Quadro 3 – Comparação das categorias de preferência por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr

Schein	Derr
Competência gerencial	Ter sucesso
Competência técnica ou funcional	Sentir-se seguro
Segurança e estabilidade	
Estilo de vida integrado	Obter equilíbrio
Autonomia e independência	
Desafio constante	Sentir-se livre
Criatividade	Sentir-se desafiado
Senso de serviço e dedicação à causa	Não há

Fonte: Dutra (1996, p. 44).

Tais categorizações não visam à criação de rótulos, mas, sim, demonstrar que os indivíduos têm diferentes preferências, e que isto é natural. *Assim, as diferenças devem ser respeitadas pela organização se ela quiser obter o melhor destas pessoas, mas devem, principalmente, ser respeitadas pelas próprias pessoas* (DUTRA, 1996, p. 44, ênfases minhas). Este aspecto é de significativa importância para a atratividade e dinamismo da carreira por constituir *fator motivacional*.

### 1.3.1 O papel da organização na gestão de carreiras

A ideia de plano de carreira está frequentemente associada à de um caminho profissional a seguir, que seja claro e aponte, com precisão, para o horizonte profissional. Entretanto, a realidade é que a carreira é um caminho no qual a organização e os indivíduos estão sujeitos a toda sorte de acontecimentos, parte a parte, que interferem neste caminho. Assim, a carreira deve ser pensada em termos de um *caminho que está em contínua construção pelo indivíduo e pela organização* (DUTRA, 1996, p. 53).

Em análise de diversos conceitos de carreira, Motta (2006) depreendeu que na literatura técnica contemporânea destacam-se três atributos fundamentais para o conceito de carreira:

- 1- *Previsibilidade*, ou seja, o entendimento de que o indivíduo, ao ingressar em uma carreira, conhece as condições e possibilidades do seu futuro profissional;
- 2- *Progressão*, que traduz a ideia de que existe um desenvolvimento gradual, no sentido de que o indivíduo se habilita às promoções conhecidas antecipadamente; e
- 3- *Determinação*, no sentido da existência de uma estabilidade nas regras de progressão vertical.

Abrangendo um maior número de processos internos, os sistemas de gestão de RH buscam conciliar as diferentes expectativas (indivíduo-organização) criando os seus sistemas próprios de administração de carreira. Dutra (1996, p. 54-56), estudando os trabalhos de Guttridge (1986), Walker (1980), London e Stumpf (1982) e Lebowitz (1986), subdividiu os sistemas de gestão de carreiras nos seguintes elementos:

- *Princípios* – um sistema de carreiras deve estar baseado em princípios que representam os compromissos entre as pessoas e a organização.
- *Estruturas de carreira* – tornam o sistema concreto, por meio da definição de posições, da valorização e dos requisitos de acesso à mesma.
- *Instrumentos de gestão* – são eles que dão suporte à relação contínua entre as pessoas e a organização.
- *Papéis na administração de carreiras* – papéis dos indivíduos e da organização.

Em face dos objetivos desta pesquisa, apenas nos aprofundaremos nas estruturas de carreira e instrumentos de gestão.

### 1.3.2 – Estruturas de carreira

Segundo Dutra (1996, p. 72), as estruturas de carreira possuem as seguintes características básicas:

- *Sistema de valorização ou diferenciação* – utilizado na organização das expectativas institucionais e para a valorização dos diferentes tipos de trabalhos os dos vários níveis de capacitação;
- *Desenho de carreira* – utilizado para o estabelecimento dos critérios de mobilidade e de migração.

Os sistemas de diferenciação, segundo Lawler (1990 *apud* Dutra, 1996, p. 72), podem ser centrados *no trabalho realizado (job-based)* ou *na capacitação das pessoas (skill-based)*. Dutra (1996) traz o entendimento de que os sistemas baseados no trabalho levam em conta apenas as características do cargo, não considerando os diferenciais apresentados pelas pessoas que ocupam as posições.

Mostra, ainda, uma classificação de sistemas de carreira centrados no trabalho que levam em consideração o conceito de espaço ocupacional<sup>2</sup>. A este tipo de sistema o autor chama de “sistemas de 2ª geração”, mencionando que estes levam em consideração que “a pessoa exerce papel preponderante na definição da importância relativa do trabalho executado para a empresa” (DUTRA, 1996, p. 77).

Este tipo de sistema possui elevada complexidade para que nele se apóie o processo de diferenciação, pois, em função do dinamismo, torna-se difícil definirem-se os cargos e espaços ocupacionais das pessoas (DUTRA, 1996).

Em face desse aspecto, ainda segundo Dutra (1996, p. 78), a solução repousa na adoção de sistemas centrados na pessoa, pois são os que melhor atendem às necessidades geradas por

---

<sup>2</sup> Segundo Dutra (1996, p. 75), espaço ocupacional é o conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa dentro da empresa, não se devendo confundir com o conceito de cargo. Desta forma, quando a pessoa amplia a sua capacidade e recebe da empresa incumbências mais desafiadoras, está alterando o seu espaço ocupacional, embora permaneça com o mesmo cargo.

estruturas organizacionais mais complexas, haja vista que é a realidade do mundo atual. Dessa forma, o autor denomina os sistemas de diferenciação centrados nas pessoas como “sistemas de 3ª geração”, os quais possuem os atributos listados no quadro 4:

Quadro 4 – Sistemas de diferenciação de 3ª geração

<b>Característica</b>	Centrados no indivíduo
<b>Vantagens</b>	Flexibilidade para alocar pessoas
	Maior correlação com capacitação
	Oferece parâmetros de diferenciação em ambientes de grande instabilidade organizacional
	Suporte para processo de <i>downsize</i> ou horizontalização de responsabilidades
	Estímulo ao autogerenciamento da carreira, remuneração e desenvolvimento.
<b>Desvantagens</b>	Supervalorização de salários
	Necessidade de investimento constante na formação
	Dificuldade para reciclagem de habilidades.

Fonte: Dutra (1996, p. 80).

Já no que diz respeito aos desenhos de carreira, deve-se ter em mente que existe uma influência mútua entre estes e o sistema de diferenciação, pois em um sistema centrado no trabalho a sequência da carreira será traduzida por *cargos ou posições*, enquanto em um sistema centrado nas pessoas, o desenho da carreira traduzirá os *diferentes patamares* de exigência sobre as pessoas (DUTRA, 1996, p. 81). O autor apresenta três tipos básicos de estruturas de carreira: *em linha; em rede; e paralelas*.

As estruturas em linha são aquelas nas quais cada degrau é caracterizado e identificado por meio de responsabilidades e atribuições específicas (quando centrado no trabalho), ou por diferentes atributos da pessoa (quando centrado nas pessoas). É a estrutura mais encontrada nas empresas em vista da facilidade de administração, apesar das suas limitações (DUTRA, 1996, p. 82).

Estruturas em rede caracterizam-se por apresentar várias opções para cada posição na empresa, permitindo ao próprio indivíduo definir a sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos (DUTRA, 1996, p. 83).

As estruturas paralelas são as mais flexíveis, pois criam a possibilidade de carreiras alternativas àquelas diretamente ligadas à estrutura organizacional da empresa (DUTRA, 1996, p. 85). As carreiras paralelas podem se apresentar de várias formas, sendo as mais comuns as totalmente paralelas, as em Y, e as múltiplas.

### *1.3.3 Instrumentos para a gestão de carreiras*

Todos os processos de gestão administrativa baseiam-se em políticas e práticas. Dutra (1996) apresenta as seguintes categorias para as políticas e práticas aplicadas na gestão de carreiras:

- *Suporte às decisões individuais sobre carreira* – oferecimento de orientação, informações, metodologias, técnicas e estímulos para que o indivíduo planeje e administre sua carreira;
- *Suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa* – oferecem apoio à empresa para o atendimento de suas necessidades em termos de recursos humanos;
- *Facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa* – estimulação e suporte necessário à comunicação entre as pessoas e a organização, à conciliação de expectativas e à contínua troca de informações entre organização, gestores e pessoas.

Segundo Gutteridge (1986 *apud* Dutra, 1996, p. 110), há um conjunto de práticas que pode ser descrito em diversos instrumentos e técnicas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras

<p><b>Instrumentos para autoavaliação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workshops</i> para planejamento de carreira</li> <li>• Manuais para planejamento de carreira</li> </ul> <p><b>Aconselhamento individual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais de recursos humanos</li> <li>• Conselheiros profissionais – internos e externos</li> <li>• Profissionais de recolocação</li> <li>• Chefia imediata e mediata</li> </ul> <p><b>Informações acerca de oportunidades internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de posições disponíveis</li> <li>• Levantamento de habilidades</li> <li>• Sistema de carreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de informações acerca das oportunidades de carreira</li> </ul> <p><b>Processos de avaliação de potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de avaliação</li> <li>• Previsão de demanda por recursos humanos</li> <li>• Planos de sucessão</li> </ul> <p><b>Programas de desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de rotação interna</li> <li>• Programas de desenvolvimento interno e externo</li> <li>• Desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira</li> <li>• Sistemas de orientação do desenvolvimento individual</li> </ul>
---	--

Fonte: Gutteridge (1986 *apud* DUTRA, 1996, p. 113).

## 2 ANÁLISE DA CARREIRA DOS OFICIAIS DO CORPO DA ARMADA

Neste capítulo serão apresentadas as novas demandas para a MB no século XXI, as principais características do atual sistema de gestão de recursos humanos na MB, o modelo de GPC que a MB pretende adotar, e como funciona o PCOM em vigor para os oficiais do CA, de modo que, ao final, seja efetuada a análise da compatibilidade do plano de carreira em lide com os aspectos teóricos selecionados no Capítulo 1 e com modelo de GPC que a MB pretende adotar.

### 2.1 *Os desafios para o setor de defesa no século XXI*

O século XXI traz consigo a incerteza como elemento central; portanto, toda a preparação das organizações deve ter em meta a flexibilidade, a criatividade, o conhecimento, as técnicas e as atitudes, em suma, as competências necessárias ao enfrentamento das incertezas.

#### 2.1.1 *As novas demandas para a MB*

A Estratégia Nacional de Defesa (END), de 18 de dezembro de 2008, no intuito de reorganizar o setor de defesa brasileiro, estabeleceu três eixos estruturantes, sendo estes: a reorganização das Forças Armadas; a reestruturação da indústria brasileira de material de defesa; e a política de composição dos efetivos das Forças Armadas (BRASIL, 2008).

No escopo destes três eixos estruturantes, a END, em suas diretrizes gerais estabeleceu algumas competências das quais deverão dispor os militares brasileiros, a saber:

13. [...] Cada homem e mulher a serviço das Forças Armadas há de dispor de três ordens de meios e de habilitações:  
Em primeiro lugar, cada combatente deve contar com meios e habilitações para *atuar em rede*, não só com outros combatentes e contingentes de sua própria Força, mas também com combatentes e contingentes das outras Forças.[...]

Em segundo lugar, cada combatente deve dispor de tecnologias e de conhecimentos que permitam radicalizar, em qualquer teatro de operações, terrestre ou marítimo, o imperativo de *mobilidade*. [...]

Em terceiro lugar, cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da *flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa* no campo de batalha. Esse combatente será, ao mesmo tempo, *um comandante que sabe obedecer, exercer a iniciativa na ausência de ordens específicas e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate – e uma fonte de iniciativas – capaz de adaptar suas ordens à realidade da situação mutável em que se encontra*. [...]

14. Promover a reunião, nos militares brasileiros, dos atributos e predicados exigidos pelo conceito de *flexibilidade*.

O militar brasileiro precisa reunir *qualificação e rusticidade*. Necessita dominar as tecnologias e as práticas operacionais exigidas pelo conceito de flexibilidade. Deve identificar-se com as peculiaridades e características geográficas exigentes ou extremas que existem no País. Só assim realizar-se-á, na prática, o conceito de flexibilidade, dentro das características do território nacional e da situação geográfica e geopolítica do Brasil. (BRASIL, 2008, p. 15, ênfases nossas)

Assim, a MB deve buscar que seus militares sejam preparados para entregar competências específicas à instituição ao longo do século XXI. Ademais, também em face da nova END, a MB viu-se incumbida de rever o planejamento dos seus meios; desta forma, estabeleceram-se, no Plano de Articulação e Equipamento da MB (PAEMB), metas estratégicas que preveem a aquisição de novos equipamentos, novas instalações de apoio e novos meios operativos (navios, aeronaves, viaturas, embarcações diversas etc.), com destaque ao submarino de propulsão nuclear, que exigirá novas competências de pessoal e da própria Instituição.

Adicionalmente, com o lançamento, pelo governo federal, da Política Nacional para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, embora voltado para o pessoal civil, configura-se uma oportunidade para que a MB aborde a gestão de seus recursos humanos de uma nova perspectiva. Nesse sentido, a MB já iniciou estudos para o estabelecimento de uma nova metodologia para a gestão de pessoas, baseada no sistema de gestão por competências.



Conforme visto anteriormente, o sistema de GPC já é uma tendência mundial nas empresas que se preparam para um ambiente cada vez mais permeado de incertezas, como já se pode verificar no desenrolar do século XXI. Assim, a demanda por novas competências para o pessoal da MB e a oportunidade constituída pela adoção do conceito na esfera do governo federal, torna adequada a adoção da GPC na MB.

### 2.1.2 As gerações do século XXI

Ao se pensar em século XXI e nas competências desejadas, não há como se desvencilhar da visualização daquilo que se espera das pessoas que conduzirão as ações no futuro próximo.

Loiola (2009)<sup>3</sup> apresentou as seguintes classificações, utilizadas pelos profissionais de RH, para as gerações que se encontram em ação no mundo atualmente:

- *Tradicionais* (até 1945) – É a geração que enfrentou pelo menos uma Grande Guerra e passou pela Grande Depressão de 1929. Com os países em ruínas, precisaram reconstruir o mundo e sobreviver. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.
- *Baby-Boomers* (1946 a 1964) – São os filhos do segundo pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Não conheceram o mundo destruído e, com mais otimismo, priorizaram valores pessoais e a boa educação dos filhos. As relações com os superiores são de amor e ódio, mas são focados e preferem agir em consenso.

---

<sup>3</sup> LOIOLA, Rita. “Geração Y”, *Galileu*, edição 219, outubro de 2009. Disponível em <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>. Acesso em 22 de junho de 2010.

- *Geração X* (1965 a 1977) – Nesse período, as condições materiais do planeta permitiram pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Experimentando o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, devido ao enfrentamento das crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também tornaram-se céticos e superprotetores.
- *Geração Y* (a partir de 1978) – Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com Internet, computador e educação de maior sofisticação que as gerações anteriores. Ganham autoestima e não se sujeitam às atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.

Adicionalmente a estas gerações já se estuda a geração Z:

- *Geração Z* – As crianças da Geração Z são extremamente integradas à tecnologia, vivem em um tempo muito fragmentado pelas várias atividades que realizam ao mesmo tempo. Não é surpreendente para os pais encontrarem seus filhos assistindo à TV, ouvindo música e navegando na Internet ao mesmo tempo. Os profissionais da Geração Z entrarão no mercado de trabalho em busca de um mundo conectado ao digital, aberto ao diálogo e a novas opiniões, mais veloz do que o atual e, também, mais global. *As hierarquias rígidas de algumas organizações serão afetadas pela comunicação direta da Geração Z, que não verá problema algum em falar com um superior de maneira informal para os padrões atuais* (SHINYASHIKI, 2010)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> SHINYASHIKI, Eduardo. O profissional do futuro. *Você RH*. Disponível em [http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo\\_507097.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo_507097.shtml). Acesso em 22 de junho de 2010.

Segundo a revista HSM *online*, de 20/11/2009<sup>5</sup>, “Em 2025, 73% da força de trabalho no Brasil será constituída por pessoas da Geração Y, os nascidos nas décadas de 1980 e 1990”. E, obviamente, a geração Z a sucederá.

De toda forma, a geração Y será a grande massa de pessoas para as instituições nos próximos anos e, nos meados do século XXI estarão à frente das grandes decisões, ocupando os cargos dos altos escalões nas organizações. Seguir-se-á a geração Z e outras que provavelmente virão com características gerais similares, dentre as quais se destacam a capacidade natural de trabalhar em rede, dificuldade para lidar com estruturas extremamente rígidas, não se sujeitarem às atividades que não fazem sentido em longo prazo e priorizarem os interesses pessoais (individualismo).

Desta forma, ao se pensar uma estrutura de carreira para os oficiais da MB no século XXI, devem-se considerar fatores como o ambiente de incertezas, as novas competências exigidas pela END e as características especiais das gerações Y e Z, utilizando-as em benefício daquilo que é essencial para a Força, ou seja, formar combatentes.

## *2.2 Principais características do sistema de gestão de recursos humanos na MB*

A gestão de RH na MB é executada pela Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), que tem como base para planejamento as diretrizes, processos e conceitos estabelecidos na publicação DGPM 305.

Nesta publicação é estabelecido o Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) da MB, cuja dinâmica de atividades compreende a realização anual de dois ciclos distintos, quais sejam: Ciclo de Planejamento, e Ciclo de Execução. O ciclo de planejamento é desenvolvido pelas atualizações dos dados envolvidos na obtenção, determinação de necessidades, fluxo de carreira e distribuição do pessoal; o ciclo de execução caracteriza-se pela execução das

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/notas/55477-geracao-y-73-em-2025>. Acesso em 22 de junho de 2010.

atividades programadas no ciclo de planejamento, em especial as de procura e admissão, preparação e administração, aprovadas para o exercício e detalhadas tecnicamente para alcançar as metas programadas.

A atividade de procura e admissão caracteriza-se pela captação do recurso humano na sociedade para o serviço na Marinha.

A atividade de preparação transforma, por meio da formação básica, o recurso humano recebido da sociedade em efetivo apto para o serviço na Marinha. Além disso, a preparação atua durante todo o período de permanência do homem no serviço (educação corporativa contínua), buscando sua especialização e aperfeiçoamento de modo a prepará-lo para o exercício de cargos na Marinha (BRASIL, 2007).

### *2.2.1 Planejamento de carreira*

O planejamento da carreira tem o propósito de contribuir para o atendimento das necessidades de pessoal da Marinha, relativas a cada Corpo ou Quadro, por postos e graduações, na *quantidade e habilitação* requeridas, compatibilizando-as com os fluxos de carreira.

Os planos de carreira são documentos do SPP, emanados pelo Comandante da Marinha (CM), que orientam o emprego dos militares de carreira, sendo também considerados documentos normativos de orientação profissional.

Os Planos de Carreira se dividem em Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), e Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM).

Segundo o PCOM, a estruturação da carreira inclui estímulos ao desenvolvimento pessoal e à realização profissional, de modo a se obter proficiência no exercício dos diversos cargos inerentes às atividades da Marinha. Seu detalhamento encontra-se descrito nos Planos de Carreira (BRASIL, 2007).

### *2.3 O sistema de gestão por competências na MB*

A MB, buscando o aprimoramento da gestão de recursos humanos, formou um grupo de trabalho (GT) para estabelecer normas para a elaboração de Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) militar e civil da Força. Este GT também analisou medidas preliminares para a implantação da GPC na MB.

As informações contidas nesta seção foram extraídas do relatório deste GT (BRASIL, 2010), no seu anexo E. Segundo este documento, a GPC constitui uma “quebra de paradigma no atual processo de capacitação da Marinha.” O modelo de GPC apresentado no relatório está centrado nos conceitos de matriz de competências (MC) e na avaliação de desempenho por competências (ADC).

A GPC que se encontra em fase de implantação na MB baseia-se no pressuposto de que o indivíduo possui um conjunto de competências evidenciadas, ao menos igual ao conjunto das competências requeridas pelo cargo. A implantação do modelo de GPC proposto se dará por meio dos seguintes instrumentos (BRASIL, 2010):

- Matriz de competências (requeridas e evidenciadas) (MC);
- Avaliação de Desempenho por Competências (ADC);
- Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE); e
- Cadastro de Competências.

As MC serão elaboradas pelos órgãos de orientação técnica (OMOT), conforme as tarefas atribuídas aos cargos existentes em TL das OM, de modo a determinar as competências requeridas. O sistema de gestão de RH, setor de pessoal da MB, de posse das competências requeridas, realizará o levantamento das competências evidenciadas pelo pessoal e determinará as lacunas, a fim de orientar os processos de seleção, capacitação e designação de pessoal, conforme requerido pela abordagem da GPC (BRASIL, 2010).

A ADC constituirá um processo periódico para o acompanhamento das competências por meio de avaliações qualitativas e quantitativas. Serão estabelecidos indicadores e metas de capacitação para a avaliação quantitativa, cujos resultados serão comparados aos resultados obtidos pelos indivíduos a partir dos eventos de capacitação, subsidiando a avaliação qualitativa (BRASIL, 2010).

O PLACAPE será elaborado pelo critério de áreas de conhecimento, utilizando-se da consolidação das necessidades de capacitação apresentadas pelas OM afetas àquela área.

A figura 6 apresenta o processo de implantação gradual da GPC que terá como produto de cada estágio um PLACAPE compatível com o nível de evolução alcançado e será realizado em quatro estágios.

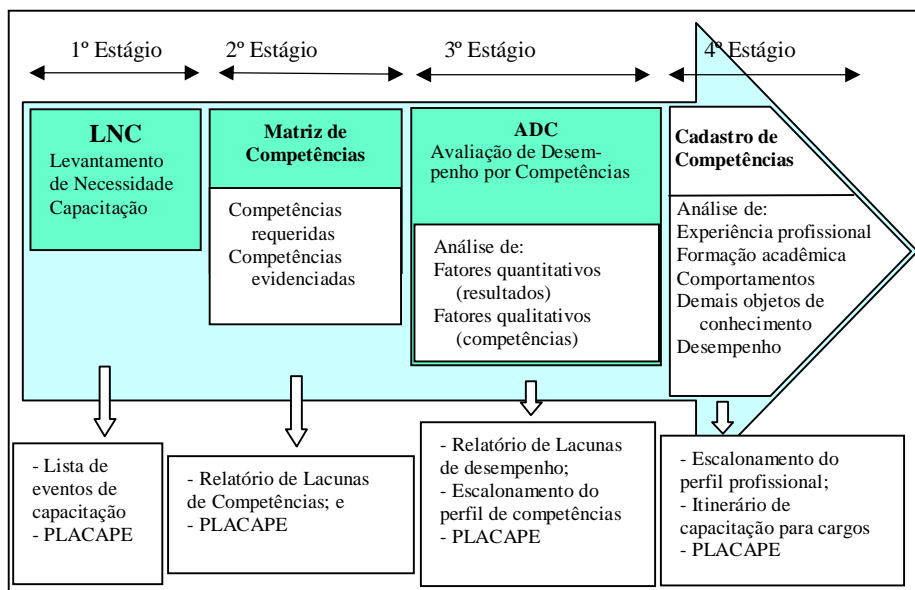


Figura 4 – Fluxo de implantação da GPC na MB

Fonte: BRASIL (2010).

A comparação entre as competências institucionais (requeridas pelo cargo) e as individuais (evidenciadas) será registrada em uma MC. Quando as competências individuais forem inferiores às requeridas, identifica-se uma lacuna de competências, que poderá ser

preenchida por meio de obtenção, movimentação interna na MB ou capacitação (BRASIL, 2010).

A GPC é considerada como o modelo mais completo de gerenciamento do desempenho de pessoal, haja vista que o seu planejamento parte da análise da missão, visão, ambiente externo e interno, estabelecendo as metas e verificando se as ações decorrentes estão alinhadas com estas metas (BRASIL, 2010).

A capacitação do pessoal visa a garantir o preenchimento das lacunas de competências e dos desempenhos esperados. O sistema de capacitação em lide pressupõe a elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoal por competências que congregue as competências conferidas pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) e pela capacitação extra-MB (BRASIL, 2010).

Desta forma, verifica-se que o sistema de GPC proposto para a MB se coaduna com os aspectos teóricos pesquisados. Entretanto, cabe observar que ao se estabelecer um sistema baseado em competências, deve-se atentar para que *todos os subsistemas estejam devidamente alinhados ao conceito de competências* (ver seção 1.2.7). Assim, os subsistemas de carreira, avaliação, premiação e designação de pessoal deverão estar baseados em competências, a fim de tornar o sistema alinhado, crível aos seus partícipes e relevante para a organização.

#### *2.4 O Plano de Carreira dos Oficiais da Marinha do Brasil em vigor*

A carreira dos oficiais da MB é definida por meio de um documento denominado Plano de Carreira dos Oficiais da Marinha (PCOM).

O perfil da carreira militar baseia-se em um escalonamento vertical, estabelecido em Lei, sendo definida em termos de postos hierárquicos (patamares) e não em cargos, com

fulcro no parágrafo único do art. 59 da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 – Estatuto dos Militares (EM) <sup>6</sup>.

O PCOM constitui documento de orientação profissional que estabelece diretrizes para o gerenciamento da carreira de oficiais dos diversos Corpos e Quadros, fixa condições para o acesso *seletivo, gradual e sucessivo* e assegura fluxos de carreira regulares, equilibrados e contínuos (BRASIL, 2007).

Os oficiais de carreira são distribuídos por Corpos; dentro de um mesmo Corpo, por Quadros e, dentro de um mesmo Quadro, pelas respectivas escalas hierárquicas (BRASIL, 2007).

O oficial é preparado, fundamentalmente, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de direção e de chefia (BRASIL, 2007).

Segundo o PCOM, a filosofia da carreira dos oficiais tem como base os Corpos e Quadros, os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira (posições organizacionais e qualificações). Os Corpos e Quadros agrupam as carreiras dos oficiais de acordo com as suas naturezas e especificidades. Os graus hierárquicos definem os níveis hierárquicos dos oficiais caracterizados pelos diversos postos e círculos. Em suma, o PCOM propicia a existência de um grupo de pessoas (oficiais) disponíveis para distribuição pelos cargos institucionais, de acordo com seus respectivos patamares (postos) e qualificações (habilitações).

A promoção significa a ascensão a um grau hierárquico superior e depende do *cumprimento dos requisitos apropriados*. Os cursos de carreira visam à *preparação dos oficiais para o exercício de cargos atinentes ao posto* em que se encontram e aos postos subsequentes. Os cursos de pós-graduação desenvolvem e aprofundam os conhecimentos dos

---

<sup>6</sup> Lei nº 6.880/80. Art. 59. “O acesso na hierarquia militar, fundamentado principalmente no valor moral e profissional, é seletivo, gradual e sucessivo e será feito mediante promoções, de conformidade com a legislação e regulamentação de promoções de oficiais e de praças, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado de carreira para os militares.

Parágrafo único. O planejamento da carreira dos oficiais e das praças é atribuição de cada um dos Ministérios das Forças Singulares.”



oficiais em áreas específicas de interesse do serviço (BRASIL, 2007). Assim, observa-se que *os requisitos para ascensão repousam, notadamente, em qualificações.*

A carreira de oficiais prevê transferências compulsórias de oficiais entre Corpos e Quadros e, também, transferências a pedido, mediante requerimento, que serão atendidas caso concorram para o interesse do serviço (BRASIL, 2007). Ou seja, *há a possibilidade de mudança de carreira, haja vista que as carreiras são diferenciadas por Corpos/Quadros.*

Os planos de carreira dos oficiais da Marinha são constituídos de um cronograma e de informações, referentes ao fluxo e aos requisitos para o acesso aos postos superiores e para o exercício de cargos de Comando, Direção e Chefia (cargos considerados de destaque), discriminados pelos postos que compõem a escala hierárquica do Corpo ou Quadro. Também fazem parte dos planos o interstício de planejamento e as informações referentes ao planejamento das carreiras, tais como: os períodos de realização dos cursos de carreira, do exercício dos Comandos, Direções e Chefias, e a obrigatoriedade do embarque ou tropa, para aquisição de experiência em OM do setor operativo, essenciais à formação do combatente (BRASIL, 2007).

Assim, mediante o cumprimento de requisitos preestabelecidos, o oficial evolui na carreira, podendo ser designado para cargos de destaque ou promovido por merecimento.

A carreira tem início com a nomeação a Segundo-Tenente (2T) e obedece às sequências de postos previstas no PCOM. As habilitações requeridas para ingresso de militares na carreira são estabelecidas anualmente, em um documento denominado Plano Corrente (BRASIL, 2007).

Assim, vê-se que o PCOM é o elemento central de gestão da carreira dos oficiais, não havendo outros mecanismos de orientação à carreira, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento individual e sistemas que assegurem o diálogo entre a Instituição e o oficial.

#### 2.4.1 A carreira dos oficiais do Corpo da Armada

De um modo geral, todos os oficiais da MB seguem os pressupostos de carreira acima expostos. Nesta seção serão enfatizados os aspectos mais especificamente relacionados à carreira dos oficiais do CA.

No anexo A, estão transcritas as regras para acesso aos diversos níveis da carreira dos oficiais CA, previstas no PCOM (BRASIL, 2007). A análise dos dados ali constantes permite verificar que a carreira dos oficiais se inicia com a sua nomeação ao posto de 2T, o que ocorre após a formatura na Escola Naval e o cumprimento do estágio embarcado, como Guarda-Marinha, no Navio-Escola. Ao atingir o posto de Capitão-Tenente (CT) é disponibilizada a opção para que o oficial busque uma carreira técnica ou se mantenha na carreira que será, doravante, denominada de “operativa”, destinada aos oficiais cuja destinação precípua é a atuação em combate (oficiais combatentes).

Considerando os aspectos abordados na teoria da gestão de carreiras (vide seção 1.3.2), podemos entender que a carreira de oficial na MB está *centrada nas pessoas*, haja vista que a ascensão se dá por postos (patamares) e não por cargos, como poderíamos pensar em análise menos aprofundada. Ou seja, o indivíduo, ao atingir um determinado patamar, pode ser utilizado pela MB para o preenchimento de diversos cargos, desde que possua as habilitações exigidas para este.

Na MB, os cargos e espaços ocupacionais são definidos em tabelas específicas para cada OM, de acordo com as suas respectivas atribuições, denominadas como Tabela de Lotação (TL). *Nas TL, os cargos são desenhados em função de habilidades específicas, e são destinados a determinados postos hierárquicos.*

Visualizando-se a carreira do CA pela ótica da estrutura, pode-se concluir que *se trata de uma carreira do tipo Y*, pois a partir de CT ela apresenta uma divisão entre os ramos técnico e operativo, como apresentado na Figura 5.

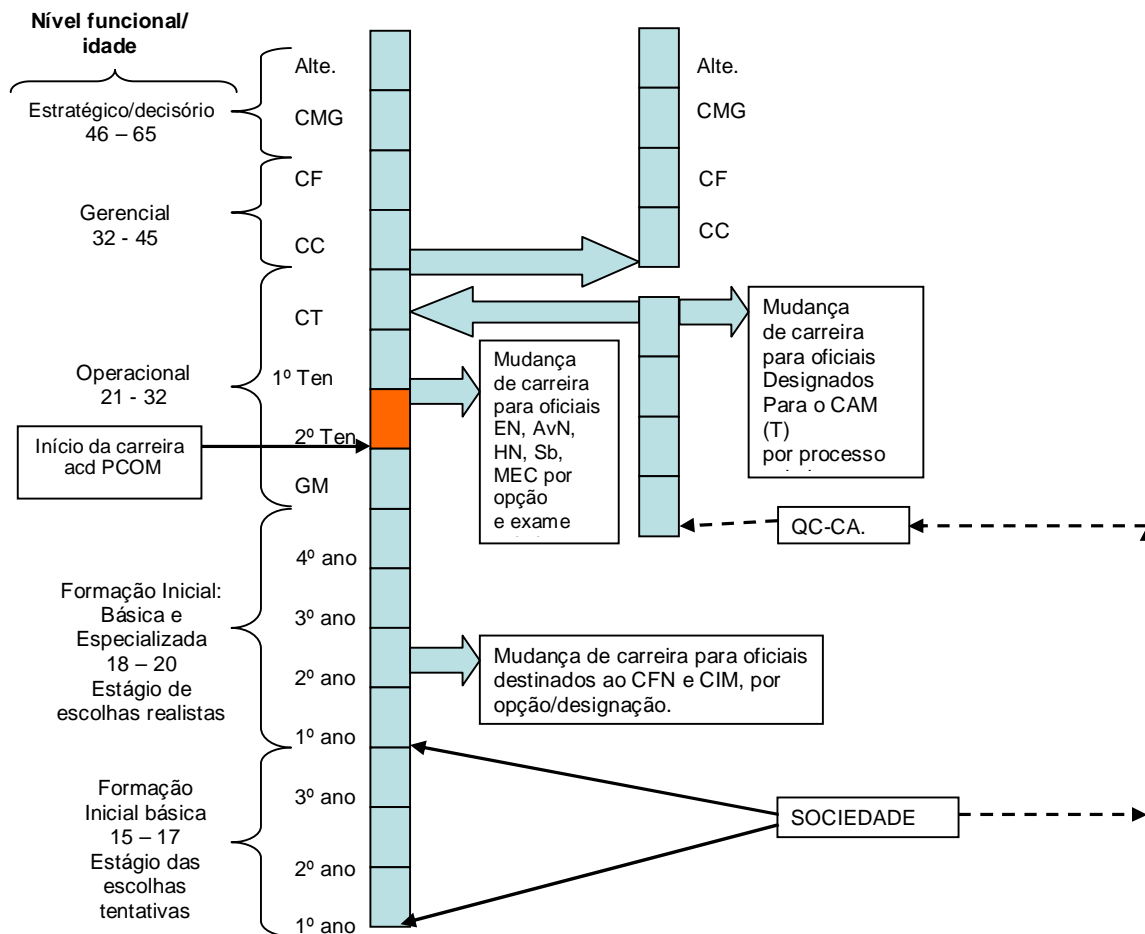


Figura 5 – Estrutura de carreira do Corpo da Armada

Desta forma, as principais características da carreira do CA são:

- Tem como base os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira (patamares, posições organizacionais ocupadas e qualificações);
- A ascensão depende do cumprimento de requisitos apropriados, preestabelecidos, que repousam em qualificações e experiências profissionais vivenciadas;
- Os cursos de carreira visam à preparação dos oficiais para o exercício de cargos;
- Há a possibilidade de mudança de carreira, por meio da opção para o QTE;
- Utiliza como premiação a designação para cargos considerados de destaque;
- Prevê e a obrigatoriedade de atividades para aquisição de experiência profissional, visando ao exercício de cargos de chefia;

- Tem início com a nomeação a 2T;
- Está centrada nas pessoas;
- Os cargos em TL são desenhados em função de habilidades específicas e são destinados a determinados postos hierárquicos; e
- Trata-se de uma carreira do tipo Y.

A seguir, apresentaremos o sistema de avaliações de oficiais em vigor na MB.

#### 2.4.2 O Sistema de avaliação de oficiais

Na MB encontra-se instituído um sistema de avaliação periódica de oficiais e de praças, que é realizado semestralmente.

Os critérios de avaliação para oficiais constam em uma folha de avaliações para oficiais (FAO), visando à atribuição de índices numéricos para o desempenho na carreira, que se baseia nos aspectos constantes no anexo B.

Há, também, uma avaliação, de cunho subjetivo, que é feita por oficiais mais próximos em antiguidade, denominada Folha de Avaliação Complementar (FAC).

Outro parâmetro diz respeito aos fatores inerentes ao atingimento de índices obtidos no desempenho de atividades na carreira, tais como dias de embarque, dias passados no mar etc.

Das informações apresentadas, vê-se que não se trata de avaliação 360<sup>o7</sup>, haja vista que subalternos não avaliam superiores, fato inaceitável na estrutura militar, e cujas razões serão abordadas mais adiante.

Assim, verifica-se que o desempenho dos oficiais no exercício de cargos é numericamente quantificado por meio de avaliações verticais, descendentes e periódicas.

---

<sup>7</sup> Segundo Carbone *et al.* (2006, p. 66), atualmente, nos mundos acadêmico e empresarial, dois modelos de avaliação são os mais aceitos: O *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), e a avaliação 360<sup>o</sup> descrita por Edward e Ewen (1996).

Todavia, embora se fale em avaliação de desempenho (comportamentos observáveis), o sistema de avaliação não está calcado em competências, haja vista que o foco dos parâmetros utilizados nas avaliações (vide anexo B) está nas capacidades e desempenho em cargos, cujas exigências e descrições, por sua vez, estão calcadas em termos de habilitações e patamares (postos).

Adicionalmente, em especial para o braço técnico da carreira, verifica-se que não há fatores relevantes que permitam distinguir o desempenho do oficial conforme o seu campo de atuação/especialização, pois as avaliações da carreira são idênticas em ambos os ramos, apesar de, em geral, serem distintos os ambientes de avaliação e espaços ocupacionais.

#### *2.4.3 Analisando o Plano de Carreira dos Oficiais do Corpo da Armada*

Na carreira militar, o processo de ascensão funcional difere das práticas existentes nas demais instituições civis, haja vista que os *postos e graduações são imprescindíveis*, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades e a habilitação necessária para o exercício dos cargos e das atribuições que lhes são correspondentes.

De fato, no decorrer da carreira, o militar exerce funções e cargos em graus de complexidade crescente, tornando a liderança fator imprescindível ao bom funcionamento da Instituição. Esses aspectos demandam a existência de um fluxo de carreira planejado, baseado em critérios definidos, que incluem a idade, a capacitação profissional e os limites de idade, que irão influenciar nas promoções aos postos e graduações subsequentes<sup>8</sup>. Sem esse fluxo, a renovação permanente, possibilitada pela rotatividade nos cargos, ficaria extremamente

---

<sup>8</sup> A *Carreira Militar*, texto institucional do Portal da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP). Disponível em [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca\\_urbana/juntas\\_militares/carreira\\_militar/index.php?p=15893](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca_urbana/juntas_militares/carreira_militar/index.php?p=15893). Acesso em 15 de junho de 2010.

prejudicada e a operacionalidade fragilizada, fato inaceitável para uma instituição militar como a MB, cuja missão precípua é a defesa da Pátria.

Dessa forma, a estrutura verticalizada de carreira, baseada em postos e graduações, necessita ser mantida por traduzir um dos pilares essenciais da instituição: a hierarquia. Portanto, as alterações na gestão de RH devem se submeter a tal requisito. Todavia, mantido o foco na estrutura de postos, o gerenciamento da carreira pode e deve estar em constante aperfeiçoamento, em face de novas visões gerenciais e alterações no corpo social em que se encontra inserida a Instituição.

Assim, à luz dos pressupostos teóricos expostos, analisa-se o PCOM, relativo aos oficiais do CA, sob as seguintes óticas:

#### *2.4.3.1 Quanto a Gestão do Conhecimento*

A correta gestão do conhecimento contido no interior das organizações, focada nos objetivos estratégicos e vantagens competitivas, torna-se essencial para sobrevivência e evolução em um ambiente de incertezas. Neste aspecto, a MB, como organização baseada no conhecimento, deve buscar como principal meta a geração de novos conhecimentos, por meio da espiral do conhecimento. No caso da MB, a espiral ocorre mediante aprendizagem profissional, seja em cursos de carreira, seja pelo convívio profissional no desempenho das atividades que são atribuídas aos oficiais, durante todo o decorrer da carreira, em especial nos postos iniciais. Tais fatores já são contemplados pelo PCOM como requisitos de ascensão, como por exemplo, a exigência de embarque e da realização de cursos de carreira. Entretanto, *não há critérios objetivos de valorização ou premiação na carreira técnica por trabalhos acadêmicos, de pesquisa ou outros elementos aplicáveis ao ramo das ciências, que atuem como elementos motivacionais para a geração de novos conhecimentos para oficiais da opção pelo Quadro Técnico Especial (QTE).*

#### *2.4.3.2 Quanto à gestão por competências*

O PCOM permite o desenvolvimento de competências por meio da educação continuada, corporativa ou não, e da experiência profissional. Prevê mecanismos motivacionais para o desenvolvimento dessas competências, ao reconhecer bons desempenhos em cargos por meio de avaliações quantificadas, cujos resultados influenciam nas chances de o oficial ser selecionado para cargos de destaque na MB (ver seção 1.2.4) e ser promovido por merecimento. Entretanto, considerando que os cargos em TL estão desenhados em termos de capacidades e habilidades, a avaliação em lide não se dá por competências.

Conforme apresentado na seção 2.4.2, o sistema de avaliação ocorre primordialmente por capacidades e desempenho em tarefas que foram, por sua vez, estabelecidas em função de habilitações e capacidades, o que corrobora a conclusão de que não há total aderência do atual sistema de avaliação ao conceito de competências.

Ademais, a carreira pelo PCOM inicia-se no posto de 2T, quando, de fato, sob a ótica de competências e amparado pelos conceitos de gestão de carreiras, pode-se considerar que ela começa ainda na Escola Naval, como Aspirante do 3º ano, após a opção pela carreira do CA e pela habilitação técnica a ser desenvolvida (vide figura 5). Nesta ocasião, o Aspirante do CA opta pela habilitação entre três áreas de conhecimento: Eletrônica, Mecânica e Sistemas de Armas. Após a formatura, ele normalmente será designado para cargos que demandem tais habilitações. Como Primeiro-Tenente, na maioria dos casos o oficial CA pode optar pela especialização em outras áreas de conhecimento ou qualificações especiais (hidrografia, aviação, submarinista, mergulhador ou engenharia naval). Tais áreas exigirão do oficial o desenvolvimento de novas competências específicas, adicionais às que já possui.

A partir de CT, a carreira do oficial CA apresenta uma bifurcação nos ramos técnico (CA-QTE) e operativo. Entendendo as carreiras como paralelas, por razões de coerência os

critérios de avaliação deveriam ser equivalentes, porém distintos, fato que não ocorre, haja vista que a forma de avaliação dos oficiais é baseada em um modelo único (FAO), voltado para a avaliação de um “oficial padrão”. Nesse aspecto, cabe observar que, ao se buscar um oficial padrão as competências individuais existentes no interior da Instituição darão lugar somente àquilo que se impõe como modelo, já que os portadores de outras competências individuais não receberão motivação para desenvolvê-las. Tais competências, se devidamente mapeadas, estimuladas e externadas, poderiam ser de grande valia para a MB. Por exemplo, ao se designar um oficial para a carreira do CA-QTE, a MB espera que ele apresente trabalho técnico científico que agregue valor à Instituição. Pelo lado do oficial, por ser voluntário, com certeza pode-se considerar que o mesmo visa a alcançar objetivos pessoais e profissionais bem definidos, como, por exemplo, a realização profissional no setor técnico-científico. Todavia, quando avaliado pela FAO, não são pontuados os desempenhos no setor de atuação específico, por meio de critérios objetivos (publicação de trabalhos, elaboração de projetos, desenvolvimento de tecnologias etc.), levando o oficial a concluir que o desenvolvimento das competências técnicas na carreira não é relevante para a sua pontuação.

No lado operativo, a carreira, de fato, inicia-se com a opção do aspirante pela carreira CA e por uma área de habilitação, pois toda a sua trajetória na MB, até o posto de CC é direcionada para as habilitações básicas adquiridas na Escola Naval. No atual estágio tecnológico da MB seriam mínimas as críticas a fazer; todavia, vislumbrando-se o que se espera para o século XXI, em termos de tecnologias e de contexto social, há que se pensar em novas habilitações ainda na Escola Naval, pois cabe considerar que a demanda por novas competências organizacionais e individuais estão surgindo, conforme já exposto. Dessa forma, torna-se recomendável rever as habilitações hoje utilizadas, de modo a criar novas competências, como por exemplo, a de operar submarinos de propulsão nuclear. Esta, no entendimento deste autor, poderia ser mais uma carreira à parte no CA, em face da



complexidade desta área tecnológica. Outras habilitações, como, por exemplo, mecânica e administração, poderiam ser também consideradas.

Outra crítica ao modelo de avaliações atual, sob a ótica das competências, é que as avaliações dos oficiais obedecem aos mesmos critérios, independentemente do posto, de Segundo-Tenente até Capitão-de-Fragata, havendo pequena alteração para a avaliação dos Capitães-de-Mar-e-Guerra (vide anexo B). Ora, se as competências que se esperam dos oficiais são diferentes conforme os postos que ocupam, é questionável, em um ambiente de GPC, avaliá-los sob os mesmos critérios.

*Assim, a fragilidade do PCOM em um sistema de GPC repousa na descrição dos cargos em TL, no sistema de avaliação em vigor e no limitado número de especialidades em que o oficial CA pode desenvolver sua carreira por competências, em face das novas demandas.*

Considerando que a MB implante a GPC conforme estudo apresentado, que prevê o mapeamento de competências e em cujo ciclo é prevista nova avaliação, espera-se que as fragilidades aqui apontadas sejam superadas.

#### 2.4.3.3 Quanto à motivação

Conforme visto, sem motivação não há aprendizagem, e, sem esta, não se concretiza a espiral do conhecimento, nem o desenvolvimento de competências.

Trata-se de fator de elevado grau de importância e subjetividade; entretanto, para análise do PCOM, devem-se avaliar os aspectos objetivos nele existentes. O principal elemento motivacional existente no PCOM é a possibilidade de designação do oficial para cargos de destaque e promoções por merecimento, conforme pontuação obtida na carreira, no sistema de avaliação. Entretanto, deve-se arguir a suficiência deste modelo, haja vista que, se

a pontuação não decorre de competências, como tornar crível tal sistema de premiação em um ambiente de GPC? Há, portanto, uma dissonância nesse aspecto.

Ademais, salvo juízo distinto, tais mecanismos não se mostram suficientemente adequados para tornar a carreira atrativa às novas gerações, cujos valores estão calcados no individualismo, ou seja, necessitam de sinais claros acerca dos benefícios que terão no decorrer da carreira, caso contrário irão buscar outras atividades.

Adicionalmente, é notório que o oficial CA não dispõe de mecanismos para orientação de carreira além do próprio PCOM e do conhecimento dos resultados das suas avaliações individuais. Tais resultados são disponibilizados para consulta em rede, porém apenas em valores absolutos, sem classificá-lo relativamente ao grupo a que pertencem (turma ou faixa, como, por exemplo, o oficial fulano ocupa a 23ª posição na faixa de CT). Assim, aqui também cabe nova crítica, pois sem conhecer a sua classificação relativa em pontuação da faixa, como saberá o oficial as suas reais possibilidades de premiação e reconhecimento? Como saber se a sua carreira necessita de redirecionamento? São questões para as quais o atual modelo, baseado no PCOM, não provê respostas.

*Desta forma, o PCOM ao dispor apenas da indicação para cargos de destaque e promoções por merecimento, carece de mais mecanismos motivacionais objetivos.* Adicionalmente, é interessante considerar que o sistema de avaliações não é capaz de propiciar ao oficial o conhecimento da sua posição relativa na faixa considerada, não podendo tomar decisões de reorientação na carreira, fragilizando-o perante um sistema de GPC e, em especial, para o que se espera das futuras gerações.

#### 2.4.3.4 Quanto à gestão de carreira

O início da carreira no posto de Segundo-Tenente se mostra interessante sob o aspecto de o indivíduo se encontrar no início da fase das escolhas realistas; entretanto,

conforme Dutra (1996, p. 32), durante a idade adulta o indivíduo pode viver vários ciclos, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte as suas necessidades, interesses e habilidades. Diz o autor que tal processo pode ocorrer na faixa dos 30 anos, todavia, uma escolha mais definitiva ocorre apenas por volta dos 40 anos. Nesse aspecto, visualizando-se a estrutura de carreira do CA, o PCOM propicia uma mudança de carreira no interior da própria Instituição, para o ramo técnico (CA-QTE, que ocorre normalmente por volta dos 32 anos), permitindo ao indivíduo a busca pela realização pessoal conforme as suas necessidades, interesses e habilidades. Todavia, após os 40 anos, a carreira se apresenta pouco flexível, com menos oportunidades, induzindo o indivíduo a apenas “seguir o trilho”. Portanto, *também sob esta ótica, há que se pensar em criar mais mecanismos motivacionais para esta fase da carreira.*

Pela experiência deste pesquisador, uma das principais âncoras de carreira que leva o indivíduo para a busca pela carreira na MB é o fato de sentir-se seguro, apontado por Deer, e, no mesmo patamar, o senso de serviço e dedicação à causa, apontados por Schein (ver quadro 3). Todavia, não se devem desconsiderar outras âncoras apontadas por esses autores e que para as novas gerações passam a ter maior relevância. O fato é que, apesar de uma tendência à uniformidade de padrões de escolha pela carreira naval, os indivíduos são distintos e, portanto, suas preferências também.

Assim, deve-se ter em mente que, em função da necessária rigidez da carreira militar, os indivíduos tendem a ser tratados mediante um “padrão previsto”. Ora, tal fato, obviamente, tende a obscurecer as diferenças individuais, o que contraria um dos princípios postulados na gestão de carreira, que é o respeito às diferenças entre as pessoas a fim de que se obtenha o melhor delas (vide seção 1.3). A GPC, mesmo mantendo total fidelidade aos princípios basilares da disciplina, poderá contribuir para a obtenção do efeito motivacional aqui evidenciado, pois, ao valorizar as competências, estará reconhecendo as naturais diferenças.

Portanto, mais uma vez, verifica-se a necessidade de que o PCOM seja abordado pela ótica de competências.

Por outro lado, viu-se, no Capítulo 1, que a carreira é um caminho que deve ser continuamente construído pelo indivíduo e pela organização (DUTRA, 1996). Nesse sentido, a MB estabeleceu o PCOM, de modo a orientar os seus oficiais a construírem suas carreiras sobre bases formalmente estabelecidas; assim, ao analisar o Plano *quanto aos atributos de previsibilidade, progressão e determinação (vide seção 1.3.1), o PCOM atende perfeitamente aos aspectos teóricos estudados nesta pesquisa.*

Para a GPC, os sistemas de diferenciação de 3ª geração são os mais compatíveis (vide seção 1.3.1), haja vista que, assim como as competências, estão centrados no indivíduo. Ademais, estes sistemas propiciam maior flexibilidade na alocação de pessoas, o que é também essencial para um modelo de gestão por competências.

A atual gestão de carreira do oficial CA já propicia a alocação de pessoas a cargos com algum grau de flexibilidade, entretanto, *em face de os cargos serem desenhados em termos de habilidades, capacidades e qualificações, o perfeito casamento entre o PCOM e a alocação por competências é impactado por relevantes limitações.* De fato, observando-se a estrutura, a carreira do CA possui um sistema de diferenciação híbrido, ou seja, cobre aspectos dos sistemas centrados tanto nas pessoas como no trabalho realizado (desempenho em cargos). Conforme se pode depreender do que foi apresentado na seção 2.4.1, *a carreira do CA aproxima-se de um sistema de 3ª geração.*

No que tange à estrutura, a carreira do CA é do tipo Y, com carreiras múltiplas, a qual, conforme visto na seção 1.3.2, é a mais empregada atualmente.

Por outro lado, *não estão previstos na gestão de RH da MB, no PCOM, nem no modelo de GPC da Marinha, os elementos e as práticas de administração de carreiras*

*relativos aos instrumentos para autoavaliação e aconselhamento individual, sugeridos por Guttridge (1986).*

#### *2.4.3.5 Quanto às demandas do século XXI*

A GPC se coaduna com o ambiente de incertezas em desenvolvimento neste século. Assim, o PCOM, como ferramenta de gestão de RH, deve ser capaz de propiciar a obtenção das competências estratégicas para a Instituição, conforme estabelecido na END e necessário aos gerenciamento e operação dos novos meios previstos no PAEMB.

Por outra vertente, também deve ser considerada a existência das gerações Y e Z, cujos focos são diferentes daqueles adotados pelas gerações que criaram e vivenciam o atual PCOM como paradigma de carreira. *O Plano de carreira em lide se mostrou uma ferramenta atualizada e flexível, que poderá ter sua utilização continuada neste século, sem grandes mudanças em sua estruturação básica, apesar de necessitar dos ajustes já apontados para que melhor se adapte aos novos tempos.* Conforme já abordado na seção 2.1.3, as novas gerações possuem novos paradigmas, entretanto, considerando que o foco da Instituição (o combate) não se alterará, cabe aos atuais gestores *vislumbrar possíveis modelos que sejam capazes de atrair, reter e desenvolver os indivíduos das gerações vindouras.*

Portanto, na gestão de RH da MB, além das mudanças tecnológicas esperadas, aspectos como individualismo, necessidade de realizações de longo prazo e aptidões para trabalho em rede devem ser considerados, aproveitados e canalizados para que se mantenham os aspectos, valores e metas essenciais da MB, a despeito das vindouras gerações.

### 3 CONCLUSÃO

Dos conceitos e análises apresentados no Capítulo 1, verifica-se que a GPC, criada para auxiliar no enfrentamento do ambiente de incertezas do atual contexto em que se encontram as organizações, é uma poderosa ferramenta para a criação de competências, cujo foco está voltado para as pessoas. Assim, a GPC deve ser capaz de, simultaneamente, agregar valor aos indivíduos e à organização por meio da correta obtenção, desenvolvimento e aplicação das competências.

A gestão do conhecimento, como aliada natural da GPC para a obtenção de competências, e a gestão de carreiras, como instrumento, contribuem conjuntamente para o processo de obtenção, consolidação e retenção das competências pela organização.

Nesse contexto, a aprendizagem, que constitui o principal processo de desenvolvimento de competências, depende de fatores motivacionais, implicando a necessidade de que haja motivação para propiciar o desenvolvimento de competências. Dessa forma, a GPC deve dispor de ferramentas capazes de motivar o desempenho das pessoas.

À luz dos aspectos teóricos, os modelos de GPC, obviamente, estão centrados no conceito de competências, cujos elementos centrais são os conhecimentos, habilidades e atitudes. Para a implementação de tais modelos, é essencial que a organização realize um contínuo processo de mapeamento das competências, desejadas e existentes, de modo a determinar a existência de lacunas a serem minimizadas. Tal mapeamento depende de processos para validá-lo, nos quais se destaca a avaliação das pessoas por competências.

Ao seu turno, a gestão de carreiras, como instrumento da GPC, deve considerar que, na realidade, a carreira se inicia antes da entrada do indivíduo no mercado de trabalho. Todavia, o processo de escolha de carreira ocorre ao longo de etapas naturais, inerentes ao desenvolvimento do ser humano, cujas preferências se modificam no decorrer do tempo. Assim, é essencial considerar que o desejo do indivíduo em mudar de carreira ao longo da

vida é natural e, portanto, deve ser respeitado pela organização se ela quiser obter o melhor das pessoas, enquanto integrantes do seu corpo de colaboradores. Desta forma, a carreira do oficial CA não deve ser cerceadora de possíveis mudanças de pretensões do indivíduo em mudar de carreira, mas, sim, ser estruturada de forma a prover caminhos alternativos para a permanência dele na MB, por meio de possíveis mudanças de rumo profissional, ou pela introdução de mais elementos de atratividade e orientação à carreira. Sem dúvidas, a estabilidade da carreira do oficial CA é uma relevante âncora de carreira, que constitui forte elemento de atratividade no contexto social brasileiro, todavia não constitui fator motivacional.

Portanto, a gestão da carreira do oficial CA deve dispor de instrumentos que possibilitem escolhas, haja vista que cabe à organização definir as estratégias, a técnica, a metodologia de concepção e implementação, a atualização e a elaboração destes elementos para o sistema de gestão de carreiras (DUTRA, 1996). Nesse contexto, não se deve olvidar que ao indivíduo cabe construir o seu próprio caminho dentro da estrutura.

A análise da carreira dos oficiais do CA mostra que a gestão da carreira destes é feita, essencialmente, pelo estabelecimento de regras formais no PCOM, não havendo, por exemplo, “Sistemas que assegurem o diálogo, o *feedback* entre as pessoas e a empresa, permitindo a conciliação contínua entre as necessidades de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa” (Gutteridge, 1986 *apud* Dutra, 1996, p. 110). Ou seja, na análise do sistema de RH da MB e do PCOM, não existem alguns dos principais instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras, sugeridos por Gutteridge (1986), dos quais é relevante destacar a ausência de instrumentos de autoavaliação e para aconselhamento individual.

A ausência destes elementos, associada à configuração estabelecida no PCOM faz com que a carreira do CA seja pouco dinâmica no aspecto gerencial. Em outras palavras, uma

vez formado, ao oficial cabe cumprir requisitos formais (qualificações, cumprimento de índices e habilitações), apresentar o comportamento mais próximo de um padrão estabelecido pela FAO e aguardar as promoções e a designação para cargos de destaque. Tal situação se apresenta como pouco motivadora, valorizando a acomodação e, salvo juízo contrário, insatisfatória para um contexto em que as competências devam balizar os sistemas de RH.

Quanto ao sistema de diferenciação, viu-se que estes podem ser centrados no trabalho realizado ou na capacitação das pessoas. Os sistemas baseados no trabalho levam em conta apenas as características do cargo, não considerando os diferenciais apresentados pelas pessoas que os ocupam. Já os sistemas baseados nas pessoas apresentam categorias de diferenciação, tais como: conjunto de capacidades que a pessoa possui; conjunto de realizações das pessoas e maturidade pessoal. Nesse sentido, em um ambiente de GPC, os sistemas centrados na pessoa são os que melhor atendem às necessidades geradas por estruturas organizacionais mais complexas, pois permitem total flexibilidade para alocar pessoas, permitindo um melhor aproveitamento das competências. Todavia, deve-se ter o cuidado de que os critérios de valorização estejam realmente atrelados às competências, caso contrário a ascensão na carreira poderá ser mecânica, vinculada unicamente à agregação de experiência e formação ao currículo profissional da pessoa (DUTRA, 1996). Conforme visto, a atual estrutura do PCOM facilita a ocorrência desta situação de acomodação e “mecanicidade” no fluxo de carreira. Portanto, para a efetiva compatibilização com a GPC, é necessário que o sistema de gestão de pessoas adotado, seus subsistemas e instrumentos, em especial os sistemas de avaliação e diferenciação, estejam efetivamente centrados no conceito de competências.

No mundo atual, a GPC apresenta-se como um modelo de gestão capaz de permitir que as organizações se tornem suficientemente flexíveis para o enfrentamento das incertezas e a um sistema de gestão de carreiras, como instrumento da GPC, deve ser estruturado de forma



coerente com tais demandas. Assim, à luz da teoria apresentada, percebe-se que, no estado atual de complexidade das organizações a estrutura de carreira que melhor se adéqua é aquela em que os sistemas de diferenciação são centrados nas pessoas, tenham estruturas paralelas, sendo a do tipo Y com carreiras múltiplas, a mais empregada atualmente.

A carreira do CA, no PCOM, é estruturada em Y, com carreiras múltiplas, mostrando-se como instrumento adequado ao gerenciamento da carreira dos oficiais em um ambiente de GPC e no sentido de manter a estrutura vertical necessária ao meio militar. Todavia, os critérios de acesso e progressão apresentam dissonâncias com aquilo que se faz necessário para o alinhamento dos subsistemas de RH ao conceito de competências.

Tal conclusão se dá pela consideração de que *as principais fragilidades do PCOM em um sistema de GPC repousam na atual descrição dos cargos em TL e no sistema de avaliação e diferenciação em vigor*. Ademais, cabe considerar que há um limitado número de especialidades em que o oficial CA pode desenvolver sua carreira, em vista das novas demandas. Soma-se a isto o fato de que não há critérios objetivos de valorização ou premiação, especialmente da carreira técnica do CA, por exemplo, pelos trabalhos acadêmicos, de pesquisa ou outros elementos aplicáveis ao ramo das ciências, que atuassem como elementos motivacionais para a geração de novos conhecimentos pelos oficiais da opção CA-QTE. Com o sistema de GPC previsto para a implantação na MB, a descrição dos cargos e o sistema de avaliação serão revistos e adequados ao conceito de competências, fato que, espera-se, propiciará ao PCOM as melhores condições para superação das dissonâncias apontadas.

Entretanto, foi observado que *o PCOM carece de mais mecanismos motivacionais*, haja vista prever apenas a promoção por merecimento e a designação para cargos de destaque atuando como tal.

Vislumbra-se que *atributos como flexibilidade e o respeito às diferenças em termos de competências e escolhas profissionais se mostram como possíveis elementos centrais da carreira para o século XXI, assim o PCOM necessitará de mais mecanismos de diferenciação entre as pessoas, de modo a melhor emprega-las de acordo com as suas respectivas competências. Baseado nos conhecimentos apresentados nesta pesquisa, a aplicação de avaliações específicas para cada carreira (QTE e especializações de carreira do oficial CA) e também por postos, pode contribuir para o alcance de tal necessidade.*

Ademais, não se pode deixar de considerar que as gerações Y e Z estarão ocupando, em breve, os escalões básicos e intermediários da Força. Assim, em face das características específicas destas gerações, como o individualismo, reforça-se o argumento da *real necessidade de novas opções de carreiras (especializações)*, de modo a propiciar uma melhor diferenciação entre oficiais CA.

Portanto, no presente contexto mundial, em que a tecnologia ocupa os espaços que antes cabiam às pessoas, percebe-se que os conflitos sempre existirão. Tendo em vista que a consequente exclusão dos contingentes de pessoas neste processo de substituição acentuará as diferenças sociais e econômicas já existentes, não resta dúvida quanto à necessidade de segurança. Assim, as FA devem estar prontas para defender os interesses do Estado. Nesse sentido, qualquer análise acerca dos processos gerenciais nas forças militares deve ter como foco principal o “vencer a guerra”; portanto, as novas técnicas administrativas devem se adequar a este foco, de modo que, se adotadas, contribuam para tal.

Neste século de incertezas, os profissionais de uma instituição devem possuir competências que, em conjunto, propiciem a sobrevivência da instituição em ambientes de instabilidade. Desta forma, a gestão do conhecimento e a gestão por competências constituem ferramentas valiosas para que a MB possa direcionar seus esforços para “mobilier” a Força com as competências necessárias ao enfrentamento das demandas do século XXI.

Entretanto, para que a iniciativa seja bem-sucedida, é necessário que os processos e subsistemas de gestão internos da MB sejam coerentes com tais ferramentas.

*Assim, esta pesquisa permitiu constatar que o atual PCOM, de modo geral, é uma ferramenta moderna de gestão de pessoas que é compatível com os pressupostos teóricos da gestão do conhecimento, da GPC e da gestão de carreiras. Todavia, para que haja uma perfeita contribuição com a nova abordagem de gestão de RH almejada pela MB, este pesquisador concluiu como recomendável a revisão da forma e dos critérios de avaliação, premiação e descrição dos cargos, em especial no que se refere à real diferenciação das carreiras do CA no seu ramo técnico com a do ramo operativo.*

Adicionalmente, verificou-se que *a carreira dos oficiais CA carece de mais elementos motivacionais e de novos instrumentos de gestão de carreiras, tais como sistemas de autoavaliação, de acompanhamento individual (tutoria, por exemplo), de orientação à carreira (manuais de carreira) e de maior diálogo entre a Instituição e o oficial.*

Por outro lado, também ficou constatado que, visando a incentivar e melhor direcionar os esforços da Instituição no enfrentamento das novas demandas e, considerando que na realidade a carreira do oficial da armada inicia-se ainda como Aspirante, vislumbra-se que benefícios poderão advir da criação de novas habilitações na Escola Naval.

Portanto, conclui-se que o PCOM, para se tornar efetivamente compatível com o sistema de GPC a ser adotado na MB, *necessita de ajustes nos subsistemas de avaliação, motivação, diferenciação e na descrição dos cargos em TL, de modo a adequá-los ao conceito de competências, haja vista que o fluxo de carreira depende dos resultados de tais subsistemas.*

### *3.1 Análise das implicações decorrentes da implantação do GPC na MB*

Todo processo de mudança implica oportunidades, ameaças, perspectivas e consequências para os diversos sistemas e subsistemas relacionados àquilo que se encontra sob o escopo da mudança.

No caso da GPC na MB, serão apresentadas, abaixo, as considerações do autor, decorrentes do que foi apreendido na pesquisa realizada e, obviamente, sob a influência da experiência de carreira como oficial do CA, ao longo dos últimos 25 anos.

#### *3.1.1 Oportunidades*

Não há dúvidas que as demandas impostas à MB exigem nova postura gerencial, em todos os níveis. A MB sempre esteve atenta às inovações administrativas do meio externo para utilizá-las em benefício da Força.

Assim, com a implantação da GPC, a MB poderá modernizar-se, quebrar paradigmas e olhar para o futuro com nova postura, de modo a “tornar real a narrativa acerca do CC Simeão”.

Portanto, a implantação de um sistema de gestão das pessoas por competências abre a oportunidade para *a reformulação das carreiras*, seja por meio da elaboração de um novo PCOM, seja pela revisão dos sistemas que o alimentam. Conforme visto, o PCOM mostra-se como um eficaz instrumento de gestão, que se enquadra nas mais recentes teorias de gestão de pessoas.

Assim, com a GPC na MB, deve-se buscar a elaboração de uma nova forma de avaliação, a criação de novos instrumentos de acompanhamento individual e apoio à carreira e modernização dos processos gerenciais, de forma a torná-los mais dinâmicos. Ações deste

tipo já foram empreendidas pelo CFN, como, por exemplo, a criação do PROA-CFN<sup>9</sup>, cujos resultados têm superado as expectativas<sup>10</sup>.

### 3.1.2 Ameaças

Toda modernização de processos deve contribuir para o objetivo principal da instituição, que, no caso de uma Força Armada, é a vitória em combate. Assim, a implantação da GPC deve ocorrer mantendo-se a estrutura vertical militar, cuja eficácia na guerra é decorrente de séculos de experiência, sendo comprovadamente aquela que funciona. Desta forma, o “raciocínio empresarial” sobre o PCOM deve se restringir apenas à melhoria de processos e à alteração de estruturas que não comprometam a essência da Instituição, que é a hierarquia.

No caso da GPC na MB, *não se vislumbram grandes ameaças*, considerando que, na percepção deste pesquisador, os aspectos citados nesta seção se encontram devidamente sedimentados em todos os níveis da Instituição.

### 3.1.3 Perspectivas e implicações

*A implantação da GPC na MB apresenta perspectivas favoráveis para aquilo que se espera no século XXI, principalmente pelas características do mundo e das novas gerações.*

A existência de um processo que permita um melhor aproveitamento das pessoas, de acordo com as suas competências, é decisiva para o enfrentamento das incertezas e obtenção daquilo que os indivíduos têm de melhor, o que gerará mais eficiência para a MB.

---

<sup>9</sup> Programa de Orientação à Carreira, implantado pelo Corpo de Fuzileiros Navais, no qual é designado um tutor para acompanhar e orientar, pessoalmente, a carreira do oficial até que ele atinja o 4º ano do posto de CT.

<sup>10</sup> Segundo informações transmitidas pelo Almirante de Esquadra Monteiro, Comandante Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, em palestra realizada na EGN, para o C-PEM, em 18/JUN/2010.

As implicações da implantação da GPC sobre o PCOM residem naquilo que foi apresentado na Conclusão, ou seja, é necessário adequar os sistemas de avaliação, diferenciação e motivação ao conceito de competências.

### 3.2 Recomendações

- a) Estabelecer novos critérios de avaliação para os oficiais, nos quais as pontuações possam ser atribuídas por competências apresentadas. Deve-se priorizar, preferencialmente, a avaliação das competências afetas à sua respectiva área de especialização, com destaque para os oficiais do QTE. Como sugestão, as avaliações poderiam ser segmentadas em termos de competências gerais, cujas subdivisões decorreriam de profunda análise de especialistas na área de psicologia e gestão de RH, como as competências abaixo agrupadas, por exemplo:

- i. *Competências operativas* – aquelas necessárias ao bom combatente;
- ii. *Competências técnicas* – competências aplicáveis a cada área de conhecimento em que o oficial seja especializado, em especial o CA-QTE;
- iii. *Competências administrativas* – competências apresentadas em atividades gerenciais;
- iv. *Competências interpessoais* – atributos desejáveis como liderança e capacidade relacional; e
- v. *Competências particulares* – competências individuais decorrentes de talentos, formações extracarreira etc.

Neste sistema de avaliação, as competências receberiam pesos variáveis, conforme as competências essenciais para o cumprimento da missão da Força e considerando o ambiente em que se encontrar inserido o oficial.

- b) Visando o aumento da motivação, por meio de uma maior transparência da administração da carreira estabelecer um sistema de pontuação no qual o oficial saiba qual a sua posição relativa na turma ou faixa considerada. Ou seja, o oficial saberá qual a sua real classificação, em termos de pontuação, e a partir daí irá estimar as suas possibilidades, podendo reorientar a sua carreira;
- c) Criar planos de carreira específicos, conforme as habilitações, como por exemplo, uma carreira específica para os oficiais destinados ao guarnecimento dos submarinos nucleares;
- d) Criar novas habilitações na Escola Naval para os oficiais do CA como, por exemplo, engenharia nuclear, mecatrônica e administração; e
- e) Criar instrumentos de gestão de carreira para orientação e aconselhamento individual, como manuais de carreira (vide exemplo utilizado pela Marinha dos Estados Unidos - US Navy - constante no anexo C), centros de orientação à carreira ou a adoção de tutoria, esta a exemplo do PROA-CFN. Tais instrumentos poderiam auxiliar na retenção de talentos, motivação, correção de problemas estruturais, melhor direcionamento de carreira e aumento do “diálogo” entre a Instituição e o oficial.

## REFERÊNCIAS

- BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel de Sá Affonso da Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo : Atlas , 2006. 221 p.
- BRASIL. *Estratégia Nacional de Defesa*. Aprovada pelo Decreto nº. 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Brasília: [Presidência da República], 2008. 72 p.
- \_\_\_\_\_. Lei nº. 6.880, de 9 de dezembro de 1980 – *Estatuto dos Militares*.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de estudo do GT PLACAPE 2010*. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha (SecCTM). Brasília: Estado Maior da Armada, 2010.
- \_\_\_\_\_ - *Manual de Gestão Contemporânea da MB*. Estado-Maior da Armada (EMA-131). Brasília, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Instituída pelo Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Brasília [Presidência da República], 2006. 5 p.
- \_\_\_\_\_. *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha do Brasil*. 8ª revisão. Aprovado pela portaria nº. 314/MB, de 10 de dezembro de 2007, do Comandante da Marinha. Brasília [Comando da Marinha], 2007.
- CARBONE *et al*, Pedro Paulo. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.
- CAVALCANTI, Marcos. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 170 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010. 579 p.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo, 3ª edição, p 116-123, 1983.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo : Atlas, 1996. 172 p.
- \_\_\_\_\_, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 14 – 139.
- DAVIDOFF, Linda L. *Introdução à Psicologia*. Traduzido por Lenke Perez. São Paulo, p 98-103, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *O Advento da Nova Organização*. Harvard Business Review, Gestão do Conhecimento, São Paulo, 6ª edição p 9-26, 2003.
- \_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. *O Melhor de Peter Drucker: O Homem*; Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002. 192 p.



\_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. *O Melhor de Peter Drucker: A Sociedade*; Tradução de Maria Lúcia L. Rosa. São Paulo: Nobel, 2001. 188 p.

\_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*; Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001. 220 p.

ECEME – Escola de Comando e Estado Maior do Exército Brasileiro – Centro de Estudos Estratégicos. *Transformação e projeto da força: As necessidades para o Exército Brasileiro do século XXI*. Rio de Janeiro: 2003.

FARAH, Flávio. *O conceito de competência*. Artigo publicado em 6 de agosto de 2008, no site “O gerente”, do autor, que é mestre em Administração de empresas, professor universitário e palestrante. Disponível em [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=169](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=169). Acesso em 13/05/2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. Revista Administrativa Contemporânea. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf). Acesso em 24 de maio de 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

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

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 252 p.

HSM Management, revista. *Gestão do Conhecimento, um novo caminho*. São Paulo, edição 22 p 51-87, set-out 2000.

\_\_\_\_\_, revista. *Evolução do uso das ferramentas*. São Paulo, edição 31 p 140-141, mar-abr 2002.

MARINHA. Apresenta as principais informações sobre a Marinha do Brasil. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/diversos/estrategiaNacionaldeDefesa.htm>. Acesso em: 20 mar. 2010.

MOCELIN, André Ricardo; ZELAK, André Maurício e PASSOS, Mariana. *O gerenciamento do conhecimento corporativo como vantagem competitiva*. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), Núcleo de Pesquisa em Engenharia Simultânea (NuPES), 2003. Disponível em <[www.nupes.cefetpr.br/mocelin.pdf](http://www.nupes.cefetpr.br/mocelin.pdf)>. Acesso em 19/06/2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento*. In BALASSIANO, M. e COSTA, Isabel de Sá A. da. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo : Atlas, 2006 p. 20-48.

NONAKA, Ikujiro. *A Empresa Criadora do Conhecimento*. Harvard Business Review, Gestão do Conhecimento, São Paulo, 6ª edição p 27-49, 1991.

NONAKA, I; TAKEUCHI, T. *Criação de conhecimento na Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 279 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 5ª ed. Rio de Janeiro, 2005. Elsevier. p. 27 – 38.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of corporate of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, nº 3, p.79-91, May/June, 1990.

RUAS, Roberto. A. *Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento*. SEBRAE/RS, CEP/UFRRS, NADE, dezembro de 1998.

\_\_\_\_\_, Roberto. *Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas*. Texto selecionado para apresentação no Congresso Internacional de Gestão de RH – Nov 2003 em Grenoble França. UFRGS, 2003.

\_\_\_\_\_, Roberto *et al.* *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (Orgs.). Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100010&script=sci_arttext). Acesso em 21 de junho de 2010.

SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2008, em [http://www.aedb.br/seget/artigos08/476\\_artigo\\_2.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/476_artigo_2.pdf) acesso em 13/5/2010).

SERAFIM FILHO, Pedro. *A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações* Revista Decidir. Disponível em [www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm](http://www.perspectivas.com.br/leitura/g8.htm). Acesso em 25/06/2003.

ZABOT, João Batista M; SILVA, L. C. Mello. *Gestão do conhecimento: Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.

ZENTGRAF, Maria Cristina. *Introdução ao estudo da metodologia científica*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRRJ, 2010. Módulo de Ensino.

## GLOSSÁRIO

Antiguidade Inicial - A ordem hierárquica de colocação dos oficiais nos postos iniciais dos diversos Corpos e Quadros resulta da ordem de classificação em curso, concurso ou estágios.

Círculos Hierárquicos - Círculos hierárquicos são âmbitos de convivência entre militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

Comando, Direção e Chefia - Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma OM. O Comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, em cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe. Aplica-se à Direção e à Chefia de OM, no que couber, o estabelecido para o Comando.

Corpos - Corpos são conjuntos de oficiais do SAM que exercem atividades afins.

Escalas Hierárquicas - Escalas hierárquicas são seqüências dos graus hierárquicos fixados no EM e na legislação específica sobre os Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha.

Escalas Numéricas - As escalas numéricas são constituídas pelos oficiais da escala de antiguidade que ocupam vagas no efetivo distribuído para cada posto, Corpo ou Quadro. Os oficiais são numerados na escala até o limite do efetivo distribuído anualmente pelo Poder Executivo. Em cada posto, o oficial mais antigo é o número 1 da escala.

Interstício - é a condição de acesso representada pelo tempo mínimo de permanência em cada um dos postos dos diversos Corpos e Quadros da Marinha.

Ordenação Hierárquica - A ordenação hierárquica dos oficiais se faz por círculos; dentro de um mesmo círculo, por postos e, dentro de um mesmo posto, pela antiguidade no posto.

Posto - Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido pelo Presidente da República ou Comandante da Marinha e confirmado em Carta Patente.

Promoção - é o ato de acesso na hierarquia militar que tem como finalidade básica o preenchimento seletivo, gradual e sucessivo das vagas pertinentes ao posto superior.

Quadros - Quadros são subconjuntos dos Corpos, constituídos de militares de carreira, ordenados hierarquicamente em uma mesma seqüência de graus hierárquicos. A seqüência de postos de cada Quadro define o perfil de carreira dos oficiais que os compõem.

## APÊNDICE A – Análise da MB como Organização baseada no conhecimento

### 1 – Características da organização baseada em conhecimentos.

Considerando a noção de Organização Baseada no Conhecimento, listam-se abaixo alguns traços que tipificam ou caracterizam este tipo de organização, de acordo com a opinião dos autores pesquisados:

- Exige, em geral, muito mais especialistas do que as tradicionais do tipo comando e controle (Drucker, 1988) – produzir informação requer conhecimento e conhecimento, por definição, é especializado, pois, realmente, as pessoas detentoras de conhecimento tendem a especialização.

- Clara definição de objetivos, que se traduzem em ações específicas que visam o atingimento destes objetivos (Drucker, 1988) – como os integrantes deste tipo de organização são especialistas, ninguém pode dizer-lhes como executar o trabalho, mas o trabalho deve ter um foco central para o qual devem convergir todas as ações.

- É necessário que todos assumam responsabilidade pelas informações (Drucker, 1988) – a essência desse sistema é que todos perguntem: quem na organização depende de mim para que tipo de informações? E de quem eu dependo? A lista de cada pessoa sempre incluirá superiores e subordinados. Todos na organização devem analisar suas necessidades de informações para executar o próprio trabalho e contribuir para o trabalho alheio.

- Cultura organizacional – os costumes sociais da organização devem ser facilitadores

- Alta importância do conhecimento para o funcionamento da organização

- Redes de Informação - Numa organização do conhecimento os empregados precisam de um sistema que permita a de troca informações, as quais constituem a base que sustenta a combinação de conhecimentos entre diversas áreas. A corporação não pode criar conhecimento por si mesma, somente através de interações é que o conhecimento pessoal do

indivíduo pode ser compartilhado com outros, ou seja, é através da iniciativa interação que ocorre dentro do grupo que conhecimento se dissemina. Além de encorajar as pessoas a compartilhar os conhecimentos adquiridos, é importante que o processo de aprendizado dentro da organização tenha disponíveis os avanços da tecnologia de informação. As redes de informação variam desde a utilização do correio eletrônico, *intranet*, listas de discussões, busca de informações através de palavras-chave até a formação de um banco de dados que contém, por exemplo, as respostas para as perguntas mais comuns feitas por usuários do suporte técnico da empresa. (MOCELIN *et al*, 2003).

- Ambiente de Trabalho - é importante manter os funcionários sempre motivados e num ambiente que proporcione o conhecimento constante. Nesse sentido o investimento no ambiente de trabalho, incentivando a interação mútua entre pessoas, é um importante recurso para motivação dos empregados. (MOCELIN *et al*, 2003).

- Existência de visão compartilhada (SENGE,1990) – conforme colocado por Senge, este é um fator de grande força para o sucesso de uma organização em função dos seus resultados positivos sobre a motivação das pessoas.

### 1.1 – Organizações baseadas no conhecimento: um novo paradigma.

No presente cenário mundial, aonde o conhecimento vem se destacando como mola propulsora e elemento diferencial das organizações, percebemos que surge uma demanda por novos processos gerenciais.

Segundo Peter Drucker (1988), ao longo da história das organizações, desde o surgimento do primeiro empreendimento de negócios moderno, depois da Guerra Civil nos Estados Unidos e da guerra Franco-Prussiana, duas grandes evoluções ocorreram no conceito das organizações. A primeira se desenvolveu no período entre 1895 e 1905 e consistiu na diferenciação entre gestão e propriedade, transformando a gestão em função e profissão por seus próprios méritos. A Segunda, ocorreu na década de 1920, ao surgirem as organizações do

tipo que ainda hoje conhecemos como corporações com a reestruturação efetuada por Pierre S. Du Pont de sua empresa de cunho familiar, prosseguindo anos mais tarde com o redesenho da *General Motors* que lançou o conceito da atual organização de comando e controle com a importante distinção entre políticas e operações. Nos dias de hoje, em função da “Sociedade do Conhecimento”, e das demandas do mundo, estamos ingressando em uma terceira evolução das organizações, um novo paradigma, no qual assistimos a conversão das organizações de comando e controle em organizações de especialistas do conhecimento, as quais trataremos neste trabalho como “Organizações Baseadas no Conhecimento”, cuja gestão tem sido estudada nas duas últimas décadas, pois a sua correta criação e gestão é “o desafio gerencial do futuro” (DRUCKER, 1988).

## 1.2 – A Marinha do Brasil como organização do conhecimento

### 1.2.1 – O conhecimento nas Forças Armadas

Conforme determina a Constituição Federal, as Forças Armadas (FA) são instituições baseadas na hierarquia e na disciplina, dois pilares sobre os quais deve ser acrescentado o profissionalismo, devido à alta especificidade da atividade militar e necessidade cada vez maior de indivíduos que sejam profissionais das armas, possuidores de competências para que assim sejam reconhecidos e cumpram as tarefas que lhes são inerentes.

Em virtude dos seus objetivos e tamanhos, as FA são organizações de cunho burocrático, considerando a teoria de Max Weber, ou seja, estão organizadas em busca da racionalidade e da eficiência (CHIAVENATO, 1983).

Destacadas estas características básicas, ressalta-se que, na essência dos três pilares mencionados, estão contidas inúmeras vertentes dos conhecimentos milenares humanos, aprendidos nas guerras e na condução de pessoas a objetivos desafiadores, onde a própria vida é o preço a ser pago no insucesso. Este conhecimento, sob um enfoque holístico, está no interior das próprias instituições as quais, em consequência da evolução social e das

tecnologias militares, vêm incorporando novos conhecimentos e processos que modificam as suas ações e modos de solucionar os problemas e demandas que lhes são impostas. Cada vez mais os integrantes das Forças Armadas têm sido exigidos a utilizarem mais a mente e o conhecimento. André Covisier (*apud*, ECEME, 2003), em seu livro “A guerra: ensaios históricos”, demonstra que os exércitos vitoriosos foram aqueles que entenderam que a estratégia e a tática não evoluem sem vínculos com os conhecimentos científicos de cada época. Nas Guerras do Golfo, em 1991 e 2003, assistimos ao início de uma revolução no modo de guerrear quando, o binômio inseparável de tecnologia e conhecimento, surgiu como imperativo para a nova ordem militar.

Neste contexto, torna-se interessante observar que esta revolução no modo de fazer a guerra vem coincidindo com a perda de importância do modelo industrial para o modelo da Sociedade do Conhecimento.

Fica claro então que, a observação histórica de Covisier se confirma, pois ainda nos dias atuais, as FA que têm se destacado no cenário mundial são aquelas que procuraram acompanhar a evolução da sociedade e da tecnologia, que como vimos anteriormente, pode se considerar como a Sociedade do Conhecimento, sendo esta sociedade que atualmente a determina o ritmo da referida evolução.

Assim, é inegável o fato de que as FA são dependentes do conhecimento para que obtenham sucesso no exercício das suas atribuições fundamentais.

### *1.2.2 – O Conhecimento na Marinha do Brasil (MB)*

#### *1.2.2.1 – O Conhecimento tácito na MB*

Segundo Chiavenato (1983), as organizações de cunho essencialmente burocrático prevêm a profissionalização das pessoas em determinadas áreas para que o sistema funcione corretamente, ou seja, a existência de especialistas, que como vimos anteriormente, é uma das características da organização baseada no conhecimento. A MB, ao seu turno, preza em sua

estrutura pela especialização dos indivíduos. Por exemplo, os oficiais oriundos da Escola Naval, desde a sua formação, recebem uma especialização de nível superior em uma área técnica de interesse para a atividade militar naval (atualmente em eletrônica, mecânica, administração ou armamento).

#### *1.2.2.3 – O conhecimento explícito na MB*

Conforme visto, a MB como FA, dispõe de um cabedal de conhecimentos adquiridos ao longo de anos de experiências. Ademais, como organização burocrática, é natural que esta experiência esteja condensada em normas escritas como manuais, regulamentos, bancos de dados e muitos outros, ou seja, sob a forma de conhecimento explícito.

No que tange ao conhecimento explícito, é digno de exemplo para este trabalho, citar que a MB possui um organizado sistema de publicações que abrange as mais diversas áreas do conhecimento militar-naval, seja ele administrativo, de recursos humanos, instrucional, técnicos ou de procedimentos operativos. Em tais publicações estão registrados os resultados do aprendizado, da externalização, registro e divulgação dos conhecimentos adquiridos e criados pelas respectivas áreas, com o objetivo de fazer com que as pessoas envolvidas em cada uma delas, possam interagir com tais conhecimentos e internalizá-los, criando condições para que exerçam suas funções e contribuam para a criação de novos conhecimentos.

#### *1.2.2.4 – A espiral do conhecimento na MB*

Assim, verificamos que os dois tipos de conhecimento estudados por Nonaka estão claramente presentes na MB e formam a base das interações entre os indivíduos da organização, de modo a permitir que a MB possa gerenciar o seu valioso conteúdo de conhecimento, transmitindo-o por sucessivas gerações e criando novos conhecimentos, de acordo com as demandas, cumprindo, a seu modo, a espiral do conhecimento, descrita por Nonaka (1991) como um caminho para a correta utilização do conhecimento nas organizações.



#### *1.2.2.5 – A Gestão do conhecimento na MB*

Até aqui se viu que a MB, de modo próprio, tem administrado os conhecimentos de que dispõe, seja pela manutenção e criação de extenso material escrito, pela grande preocupação com a formação de especialistas ou pela manutenção em seus efetivos de pessoas com grande conhecimento em áreas específicas. Tais fatos demonstram que os conhecimentos que possui são essenciais a sua existência e a têm propiciado a evolução institucional

Não restam dúvidas de que a MB tem gerido seus conhecimentos essenciais ao longo da sua existência, não exatamente da forma como o assunto está atualmente sendo abordado no meio empresarial, mas da forma que foi sendo desenvolvida por muitos anos de experiências, acertos e erros, bem como pela perda ou salvamento de vidas humanas em combate ou no exercício diuturno das suas atribuições constitucionais.

Dentro da filosofia de acompanhar a evolução da sociedade, desde 1992, a MB vem incentivando os titulares das Organizações Militares (OM) a aplicarem modernas formas de gestão em suas unidades, voltadas à qualidade e à produtividade. Neste contexto, foram implementados alguns programas de melhoria dos procedimentos gerenciais. Assim foi quando da Gestão pela Qualidade Total (GQT), que teve como ponto positivo a abertura de “portas” para a mentalidade de que mudanças no tradicional modelo burocrático se faziam necessárias. Assim, a partir desta semente plantada no público interno, em uma fase posterior, a MB adotou um programa de reformulação administrativa utilizando-se o modelo de Gestão Contemporânea (GECON), que demonstrou a persistente busca pelo acompanhamento contínuo do estado da arte no campo da administração. Este novo modelo pregava uma “filosofia” gerencial, para auxiliar a evolução contínua dos sistemas e processos de gestão na MB.

Atualmente, a modernização dos processos administrativos na MB é balizado pelo o Programa Netuno, o qual se destina ao aprimoramento da gestão das Organizações Militares (OM) e conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País. O Netuno está baseado no programa GESPÚBLICA, que é o modelo de excelência de gestão pública adotado no âmbito do Governo Federal<sup>11</sup>.

Tais iniciativas demonstram que a MB valoriza a modernidade dos seus processos e que, além da necessidade de se valorizar a criatividade, a perseverança e a dedicação, sem dúvida, também é importante reciclar mentalidades com treinamento, estudo, reflexão e ponderação. É neste sentido que a Gestão do conhecimento se encaixa de forma adequada à estrutura já existente na MB.

#### *1.2.2.6 – A MB como organização do conhecimento*

Após as abordagens até aqui realizadas e, especialmente na condensação de características das organizações baseadas em conhecimento, analisa-se abaixo os aspectos da MB que permitem seu enquadramento neste conceito:

- exigência, em geral, de muito mais especialistas do que as tradicionais do tipo comando e controle – a MB é composta de indivíduos especializados e prima por manter este nível de especialização;
- Clara definição de objetivos, que se traduzem em ações específicas que visam o atingimento destes objetivos – a MB trabalha com objetivos muito claros e definidos, os quais se originam nas suas rígidas normas disciplinares, administrativas e, em uma visão macro, em seu plano estratégico. Cada dirigente de OM sabe exatamente quais são os objetivos a atingir;

---

<sup>11</sup> Disponível em <http://www.egn.mb/programaNetuno/folhetoComandantesDiretores.pdf>, acesso em 26/07/2010.

- É necessário que todos assumam responsabilidade pelas informações – a estrutura da MB é constituída por Organizações Militares relativamente autônomas e especializadas, que geram e necessitam de informações com destino e origem bem definidos nas normas e regulamentos, portanto, em uma visão macro, a instituição dispõe de processos que atendem este requisito;

- Cultura organizacional – os costumes sociais da organização devem ser facilitadores – na MB diversos costumes são facilitadores ao exercício da Gestão do conhecimento como, por exemplo:

- Existência de comprometimento pessoal e sentimento de identidade dos integrantes com a organização – são dois elementos considerados críticos no processo de Gestão do conhecimento nas organizações, pois facilitam a conversão de conhecimento tácito em explícito e na MB, estes elementos estão fortemente presentes, pelas características da atividade militar em si, cujo objetivo maior é defesa da pátria.

- Existência de reuniões diárias entre chefes e subordinados – é pratica comum na maioria das organizações da MB fazer-se reuniões diárias onde são disseminadas as ordens e metas para aquele dia. Este recurso pode ser utilizado para articulação e internalização de conhecimentos tácitos ou mesmo explícitos.

- Existência de um jargão específico – além de reforçar os sentimento de identidade com a organização, criam terreno favorável à expressão das coisas inefáveis, facilitando a disseminação de idéias.

- Alta importância do conhecimento para o funcionamento da organização – como citado na seção 1.2.1, as FA têm se tornado cada vez mais dependentes do conhecimento para que acompanhem o desenvolvimento da sociedade do

conhecimento e a MB, comprovadamente tem esta preocupação, pelas iniciativas de perseguir reformas administrativas que a permitam manter-se no trilho da evolução social, vide iniciativa do GECON e Programa Netuno;

- Redes de Informação – a MB dispõe de sistemas de publicações, bancos de dados e outros recursos de TI como a *intranet*, que demonstram a sua preocupação em criar formas de permitir que seus agentes interajam e, desta forma, compartilhem e criem novos conhecimentos;

- Ambiente de Trabalho – o alto convívio facilita a transmissão do conhecimento – o ambiente no qual a atividade naval se desenvolve, aqui se destacando a caserna e, principalmente, o ambiente do navio, levam a uma grande convivência entre os seus partícipes, fato que cria terreno fértil para a disseminação de conhecimentos, sobretudo aqueles que são tácitos;

- Existência de visão compartilhada – mais uma vez, a visão de que todos devem estar empenhados com o objetivo final único de defesa da Pátria, há terreno fértil para, mesmo em níveis mais baixos, sejam implementadas “visões compartilhadas” específicas a cada setor.

- Além destes traços, a demonstração anteriormente explanada de que a MB exerce, a seu modo, uma Gestão do conhecimento, corrobora a idéia de que a MB pode ser entendida como uma Organização Baseada no Conhecimento.

## APÊNDICE B – CONCEITUANDO COMPETÊNCIAS

Ao efetuar análise do conceito de competências em face do conceito de capacidade, Ruas (2003, p. 5.), utilizando exemplo oriundo de analogia com a área de educação descreve alguns aspectos importantes para a noção de competência:

a) que a mobilização da capacidade de escrever – no caso, a própria competência - está associada a recursos de diferentes naturezas – conhecimentos, habilidades, atitudes, elementos físicos (papel, caneta, esquadro) etc.;

b) que a mobilização da capacidade, e portanto o exercício da competência, vai estar sujeita às condições que se colocam especificamente naquele contexto – tema da redação, tempo para realizá-la, papel da redação na vida escolar, etc.

c) que o reconhecimento da competência vai ser orientado pelos critérios de avaliação específicos daquela disciplina.

Enfim, essa analogia de fácil compreensão nos permite articular de forma adequada a relação entre competência e capacidade, observar que a mobilização da competência vai depender de certos recursos e que o reconhecimento de sua efetividade está muito sujeito ao contexto aonde se desenvolve, bem como aos critérios de reconhecimento. (Ruas, 2003).

Assim, da análise de Ruas (2003) obtemos os seguintes atributos para o exercício das competências: conhecimentos, habilidades, atitudes, elementos físicos, contexto e avaliação.

Segundo Dutra (2004, p. 22), David McClelland foi o primeiro a estruturar um conceito para competências em 1973, ao defender a substituição dos testes de aptidão e de inteligência por testes de competência, pois considerava que estes proporcionariam medidas mais adequadas para prever o desempenho no trabalho do que os testes tradicionais. Para McClelland competência é um conceito cuja finalidade principal seria a construção de testes capazes de preverem o **desempenho** futuro do indivíduo (Farah, 2008). Gilbert (1978 *apud* CARBONE *et al*, 2006. p. 42), também destacou a questão do **desempenho** da pessoa no trabalho, abrangendo o **comportamento** e **resultados obtidos**.

Fleury e Fleury (2001, p. 192) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2004) percebe a existência de duas grandes correntes de definições de competências. A primeira, defendida por autores norte-americanos como Boyatzis (1982),

McClelland (1973) e Spencer Jr. e Spencer (1993), entende a competência como um conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que propiciem um desempenho superior em uma tarefa ou situação. A segunda corrente, representada, principalmente, por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associa competência àquilo que a pessoa realiza no trabalho.

Carbone *et al* (2006), em face destas correntes, adotou um conceito que se situa entre os dois grupos de definições, ou seja; “[...] entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, expressas pelo **desempenho** profissional dentro de determinado **contexto** organizacional, que **agregam valor a pessoas e organizações.**” (sem grifo no original).

Voltando ao exemplo retirado da área de educação, verifica-se que Ruas (2003) propõe os seguintes elementos para a compreensão da noção de competência:

- natureza da noção de competência: capacidades individuais e/ou coletivas
- finalidade: capacidade de agir,
- orientada: para atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes,
- processo/recursos: através da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis,
- condição: a situação ou contexto estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos. (Ruas, 2003, p. 8, *apud* Ruas, 2003, p 5)

Farah<sup>12</sup> (2008), em consonância com McClelland, entretanto em análise crítica aos conceitos de diversos outros autores como Boyatzis, Spencer Jr. e Spencer, Ledford e Parry, aponta para um conceito de competências em cujo foco estão os elementos desempenho e avaliação, ou seja, comportamentos observáveis:

Competência no exercício de um cargo ou de uma atividade profissional é o comportamento exibido no exercício do cargo ou da atividade que corresponde ao esperado pela empresa, bem como um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes que comprovadamente causam esse comportamento. (Farah, 2008)

---

<sup>12</sup> Flavio Farah é Mestre em Administração de Empresas, Professor Universitário e Palestrante. Disponível no site “O Gerente.com”, que trata de temas administrativos em: [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1699), acesso em 23 de maio de 2010.

Chiavenato (2010. p. 53), aborda o conceito de competências, como um atributo das pessoas dotadas de talentos, onde “um talento é sempre um tipo especial de pessoa”. Nessa conceituação, Chiavenato (2010) identifica os seguintes elementos constituintes do talento humano: Conhecimento, habilidade, julgamento e atitude. Tais elementos diferem do que foi apresentado até aqui apenas pela inserção do termo “julgamento”. A definição do autor acerca deste atributo é a seguinte: “Julgamento: é o saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades”. Todavia, o atributo julgamento de Chiavenato (2010), carece de maior suporte, pois saber julgar ou ter julgamento adequado sobre algo pode ser entendido como mais uma habilidade individual (elemento da competência).

Assim, em face das conceituações vistas, percebe-se que os seguintes elementos estão presentes nos conceitos estudados:

- Conhecimentos;
- Habilidades;
- Atitudes;
- Contexto;
- Recursos materiais;
- Desempenho observável;
- Avaliação;
- Agregação de valor para indivíduo e organização; e
- Julgamento.

Analisando criticamente tais elementos, percebe-se que o contexto e os recursos materiais são elementos obrigatórios para que exista o desempenho em si, e assim são dispensáveis de menção em um conceito. Da mesma forma, a avaliação somente existirá na ocorrência de um comportamento (desempenho) observável, o que torna o elemento avaliação

também dispensável ao conceito, embora não o seja para o processo de gestão, como será apresentado mais adiante.

Isto posto, é concluso considerar que o conceito apresentado por Carbone *et al* (2006) se mostra adequado para o presente estudo e encontra respaldo em diversos outros textos pesquisados.

Ademais, em 23 de fevereiro de 2006, o Governo Federal editou o Decreto nº. 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste dispositivo legal, em seu art. 2º, inciso II, embora não se apresente definição para competências, fica definida a “gestão por competências” como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”

Nesse conceito estabelecido pelo Decreto, nota-se a presença dos elementos - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) - contextualizados em funções e focados nos resultados para a organização. Portanto, o conceito apresentado por Carbone *et al* (2006) fica também suportado pelo aparato legal brasileiro.

Não obstante os aspectos abordados por Carbone *et al* (2006), é inegável a existência de elementos centrais no conceito de competências que se encontram na maioria das definições pesquisadas, desde o início da abordagem por McClelland (1973). A figura 1, sugerida por Brandão e Guimarães (2001 *apud* CARBONE *et al*, 2006), sintetiza estes elementos centrais das competências.



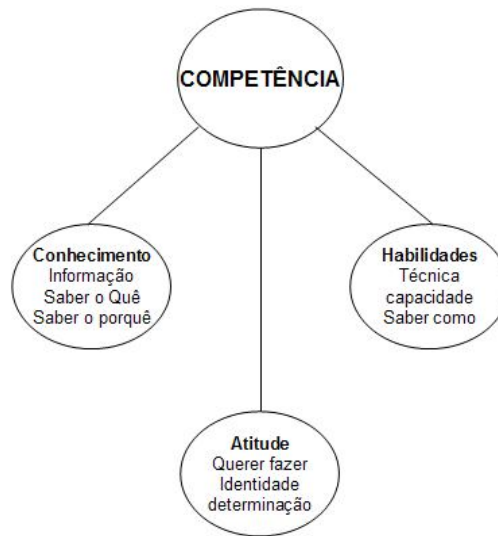


Figura 1 – Elementos da competência individual

Até aqui definimos a competência como um atributo do indivíduo, entretanto, as organizações, como “seres vivos”, também possuem cabedais de competências que lhes permitem atingir os seus objetivos estratégicos, são as competências organizacionais (*core competences*). Segundo Zarifian (1999, *apud* BRANDÃO 2009), “Em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais de seus membros.”

As competências organizacionais decorrem do entendimento da organização como um conjunto de recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marcas e imagens), organizacionais (sistemas administrativos e cultura organizacional), e humanos (FLEURY e FLEURY, 2006).

Hamel & Prahalad (1990) <sup>13</sup> publicaram o artigo “as competências essenciais das organizações” (*The core competence of the corporation*), no qual os autores postulam que tal competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

<sup>13</sup> Citados no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), realizado em 2008. Disponível em [http://www.aedb.br/seget/artigos08/476\\_artigo\\_2.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/476_artigo_2.pdf) acesso em 13 de maio de 2010.

Para Carbone et al (2005, *apud* BRANDÃO, 2009) “Competências organizacionais são atributos da organização, que a tornam eficaz, permitem a ela atingir seus objetivos e geram benefícios percebidos pelos clientes”.

Assim, verificamos que as competências podem ser individuais, grupais e organizacionais, que quando devidamente alinhadas, **permitem a agregação de valor tanto para o indivíduo como para a organização.**

Todavia, a despeito de se tratar em de conceitos distintos, as competências organizacionais e individuais guardam relação íntima entre si, uma vez que o estabelecimento destas está vinculado aquelas e são mútuas as influências de uma sobre as outras. (Dutra, 2004)

Entendendo a distinção entre os conceitos em pauta, deve-se atentar para os seus respectivos atributos. Todavia, em função do escopo deste estudo serão abordados apenas os atributos das competências individuais.

Conforme visto, o conceito de competências individuais adotado neste estudo está centrado em três conjuntos de atributos essenciais do indivíduo – conhecimentos, habilidades e atitudes. Fleury e Fleury (2006, *apud* Ruas, 1998, SEgesP, 2008) apresentam as seguintes definições:

- O conhecimento - refere-se ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.
  - As habilidades - refere-se ao saber fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho.
  - As atitudes - refere-se ao saber agir. Busca-se um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.
- Ademais, a noção de competência pode ser relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, além do mais as competências devem agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. (FLEURY E FLEURY, 2006, *apud* SeGesP, 2008).

Assim, análise efetuada permite considerar o seguinte conceito de competências:

“Conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, necessárias ao adequado exercício de funções e cargos, de modo a agregar valor às pessoas e à Instituição.”

## ANEXO A – Detalhamento do Plano de Carreira do Quadro de Oficiais do Corpo da Armada

(Extrato do Plano de Carreira dos Oficiais da Marinha)

Detalhamento do Plano de Carreira do Quadro de Oficiais do Corpo da Armada		
Condições e requisitos	Planejamento da carreira	Resumo conceitual dos critérios
<b>SEGUNDO-TENENTE</b>		
Para promoção a 1º Ten.: * interstício completo; e * cinquenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: dois anos.</li> <li>• Embarque obrigatório.</li> <li>• O CAAVO, o CASO e o CAMECO poderão ser iniciados no segundo ano do posto.</li> <li>• O processo seletivo para o EN ocorrerá no segundo ano do posto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidades de mudança de carreira</li> </ul>
<b>· PRIMEIRO-TENENTE</b>		
Para promoção a CT: * interstício completo; e * sessenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: três anos.</li> <li>• Embarque obrigatório, à exceção do período de realização do C-Ap.</li> <li>• O C-Ap deverá ser iniciado no primeiro ano do posto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidades de mudança de carreira</li> </ul>
<b>· CAPITÃO-TENENTE</b>		
Para Comando: * aprovação no C-Ap; e * média de “recomendações para comando”, na carreira, igual ou superior a sete. Para promoção a CC: * interstício completo; * aprovação no C-EMOI; * seis anos de embarque na carreira; e * setenta por cento das avaliações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• Embarque obrigatório de dois anos no posto.</li> <li>• O C-EMOI deverá ocorrer nos três primeiros anos no posto, tendo como requisito para a matrícula a aprovação no C-Ap, devendo a Fase 1 ser concluída até o final do segundo ano do posto, ficando o terceiro ano reservado para a Fase 2.</li> <li>• A opção para o C-QTE deverá ocorrer no quarto ano do posto, tendo como requisito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de mudança para carreira técnica;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição;</li> <li>• Cursos de capacitação.</li> </ul>

relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• para a matrícula a aprovação no C-EMOI.</li> <li>• O Comando poderá ocorrer a partir do quarto ano no posto, para os oficiais oriundos da Escola Naval. Para os oficiais oriundos do QC-CA, o Comando poderá ocorrer a partir do quinto ano no posto.</li> </ul>	
<b>CAPITÃO-TENENTE – OPÇÃO C-QTE</b>		
Para promoção a CC: * interstício completo; * aprovação no C-EMOI; * seis anos de embarque na carreira; e * setenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• O C-QTE deverá ser realizado nos quinto e sexto anos no posto, tendo como</li> <li>• requisito para a matrícula a aprovação no C-EMOI.</li> <li>• Concluído o C-QTE, os oficiais serão designados para exercer funções que requeiram a qualificação adquirida, pelo tempo estabelecido no ato de designação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de mudança para carreira técnica;</li> <li>• Designação para cargos técnicos;</li> <li>• Cursos de capacitação.</li> </ul>
<b>· CAPITÃO-DE-CORVETA</b>		
Para Comando: * sete anos de embarque na carreira; e * média de “recomendações para comando”, na carreira, igual ou superior a sete.  Para promoção a CF: * interstício completo; * sete anos de embarque na carreira; e * setenta e cinco por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• A critério da Administração Naval, o C-ApA poderá ser realizado no primeiro ou segundo ano do posto, em caráter de voluntariado, ou por designação da DPMM para atender às necessidades da Marinha.</li> <li>• O Comando poderá ocorrer no segundo ou terceiro ano no posto.</li> <li>• O exame de seleção para o C-EMOS deverá ocorrer no quarto ou quinto ano no posto, tendo como requisito haver sido selecionado pela CPO.</li> <li>• O C-EMOS deverá ser realizado a partir do quinto ano de CC, tendo como requisito a aprovação no exame de seleção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição;</li> <li>• Cursos de capacitação;e</li> <li>• Impossibilidade de mudança de carreira.</li> </ul>
<b>CAPITÃO-DE-CORVETA - OPÇÃO C-QTE</b>		
Para promoção a CF: * interstício completo; e * setenta e cinco por cento das	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• Cumpre o vínculo estabelecido no ato de designação para o C-QTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> </ul>

<p>avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo seletivo ao C-Sup será constituído de seleção pela CPO.</li> <li>• Realizam o C-Sup, a partir do quinto ano de CC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilidade de mudança de carreira;</li> <li>• Impossibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição;</li> <li>• Cursos de capacitação.</li> </ul>
<b>CAPITÃO-DE-FRAGATA</b>		
<p>Para Comando:  * aprovação no C-EMOS;  * um ano de Comando, na carreira, ou dois anos de embarque como oficial superior; e  * média de “recomendações para comando”, na carreira, igual ou superior a oito.</p> <p>Para promoção a CMG:  * interstício completo;  * aprovação no C-EMOS;  * oito anos de embarque, sendo dois como oficial superior; e  * oitenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• O C-EMOS deverá ser concluído até o final do segundo ano de CF.</li> <li>• As CPE poderão ocorrer nos três primeiros anos de CF.</li> <li>• O Comando poderá ocorrer a partir do terceiro ano no posto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição.</li> </ul>
<b>CAPITÃO-DE-FRAGATA – OPÇÃO C-QTE</b>		
<p>Para Direção:  * aprovação no C-Sup;  * média de “desempenho em Função Técnica”, na carreira, igual ou superior a sete; e  * média de “recomendações para direção”, na carreira, igual ou superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• O C-Sup deverá ser concluído até o final do primeiro ano de CF.</li> <li>• As CPE poderão ocorrer nos três primeiros anos de CF.</li> <li>• A Direção ou Comando poderá ocorrer a partir do terceiro ano no posto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição.</li> </ul>

<p>a oito.</p> <p>Para Comando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* estar incluído em Escala de Direção.</li> </ul> <p>Para promoção a CMG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* interstício completo;</li> <li>* aprovação no C-Sup; e</li> <li>* oitenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, na carreira, igual ou superior a cinco.</li> </ul>		
· CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA		
<p>Para Comando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* média de “recomendações para comando”, na carreira, igual ou superior a oito, exceto nos casos previstos na alínea i do inciso 2.28.3.</li> </ul> <p>Para inclusão no QAE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* interstício completo;</li> <li>* aprovação no processo seletivo para o C-PEM;</li> <li>* estar na última Escala de Comando, aprovada pelo CM; e</li> <li>* sessenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, no posto, igual ou superior a sete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• O C-PEM, ou equivalente, deverá ser realizado até o ano A + 3 (sendo A o ano da promoção ao posto de CMG), tendo como requisitos a aprovação no C-EMOS e a seleção pela CPO para o curso. Oficiais exercendo cargos de Comando, Direção ou CPE poderão realizá-lo até o ano A + 4.</li> <li>• O Comando e a CPE poderão ocorrer a partir do primeiro ano de CMG.</li> <li>• A critério da CPO, poderão ser incluídos no QAE os CMG que tiverem sido excluídos da Escala de Comando pelos seguintes motivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Julgados, em inspeção de saúde, com restrição para o embarque.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na Instituição</li> </ul>
· CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA – OPÇÃO C-QTE		
<p>Para Direção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* média de “desempenho em Função Técnica”, na carreira, igual ou superior a sete; e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interstício de planejamento: seis anos.</li> <li>• O C-PEM, ou equivalente, deverá ser realizado até o ano A + 3 (sendo A o ano da promoção ao posto de CMG), tendo como requisitos a aprovação no C-Sup e ter sido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência;</li> <li>• Avaliações de desempenho;</li> <li>• Possibilidade de designação para cargos considerados de destaque na</li> </ul>

<p>* média de “recomendações para direção”, na carreira, igual ou superior a oito.</p> <p>· Para Comando:</p> <p>* estar incluído na Escala de Direção.</p> <p>Para inclusão no QAE:</p> <p>* interstício completo;</p> <p>* aprovação no processo seletivo para o C-PEM;</p> <p>* estar na última Escala de Direção, aprovada pelo CM; e</p> <p>* sessenta por cento das avaliações relativas a “desempenho na função”, no posto, igual ou superior a sete.</p>	<p>selecionado pela CPO para o curso. Oficiais exercendo cargos de Comando, Direção ou CPE poderão realizá-lo até o ano A + 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Comando, a Direção e a CPE poderão ocorrer a partir do primeiro ano de CMG.</li> <li>• A critério da CPO, poderão ser incluídos no QAE os CMG que tiverem sido excluídos da Escala de Direção pelos seguintes motivos: o julgados, em inspeção de saúde, com restrição para o embarque.</li> </ul>	<p>Instituição</p>
--	--	--------------------



**ANEXO B – PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS**  
(extrato da publicação DGPM-313)

1 - PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO

1.1 - O conceito moral é decorrente da avaliação dos seguintes atributos meritórios e fatores demeritórios:

a) **COMPORTAMENTO SOCIAL** - correção de atitude e cortesia em todos os círculos sociais que frequenta. Cumprimento dos deveres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular e familiar. Educação civil, cavalheirismo, civildade e boas maneiras.

b) **COERÊNCIA DE ATITUDES** - faculdade de manter, ao longo do tempo, relação lógica e harmônica entre suas ações e entre estas e suas idéias expressas.

c) **DISCRIÇÃO** - faculdade de se manifestar, comedido, em atitudes, maneiras e linguagem. Capacidade de saber relatar e comentar fatos ou situações, ou mesmo de ficar calado, levando em conta os interesses do serviço e da convivência social.

d) **TATO** - faculdade de tratar e resolver habilmente questões com outrem. Faculdade de ser oportuno nas palavras, nos gestos, nas ordens, nas soluções, nos elogios e nas críticas.

e) **SENSO DE RESPONSABILIDADE** - capacidade de cumprir suas atribuições e as que sejam requeridas pela administração, consciente das consequências de seus atos e omissões e de estar sempre pronto a responder por eles.

f) **SENSO DE JUSTIÇA** - capacidade de julgar, com critério e isenção de ânimo, atos e procedimentos individuais ou coletivos e de agir de forma coerente com esse entendimento.

g) **CARÁTER** - atributo que induz a conduzir-se de forma consentânea com normas sociais, culturais, morais e éticas, sustentando com firmeza e convicção a manutenção, por atos e procedimentos, dos valores comunitários, compatíveis com o tempo e o meio onde viva.

h) EQUILÍBRIO EMOCIONAL - capacidade de manter controle sobre suas reações emocionais, de modo a não comprometer o relacionamento pessoal e social e o bom desempenho no serviço.

i) ÉTICA - atributo que induz o atendimento às regras de conduta compatíveis com os princípios e valores morais consagrados no meio naval, militar e nacional. Dedicção e fidelidade aos deveres e obrigações de cidadão e profissional.

j) ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO - capacidade de trabalhar em harmonia e boa vontade com outras pessoas para o mesmo fim, considerando os outros e respeitando os seus interesses legítimos, necessidades e pontos de vista. Capacidade de auxiliar, eficiente e desinteressadamente e de esforçar-se em benefício de uma causa comum. Capacidade de compreender as necessidades e prioridades da organização globalmente, sem ater-se apenas aos problemas peculiares e limitados da sua função.

k) FALTA DE SENSO DE LEALDADE - incorreção de procedimentos com seus pares, seus superiores e subalternos. Infidelidade à palavra dada. Falta de franqueza e sinceridade. Ausência de honestidade de propósito. Falta de empenho no cumprimento de decisões de seus superiores, especialmente quando, no íntimo, não esteja de acordo com elas.

l) FALTA DE CORAGEM MORAL - ausência de manifestação ou de ação de conformidade com sua convicção do certo e do errado em proveito do interesse do serviço, por julgar que possa desagradar a outras pessoas. Não assumir responsabilidade e consequências por seus atos. Medo de enfrentar e superar obstáculos e de defender interesses que considera legítimos, evitando arriscar interesses pessoais ou gerar impopularidade.

1.2 - O conceito profissional é decorrente da avaliação dos seguintes atributos meritórios e fator demeritório:

- a) APRESENTAÇÃO PESSOAL - apuro militar, conjugado com o apuro dos trajes civis e militares e os cuidados com a aparência física, requeridos ao militar;
- b) DISPONIBILIDADE/INTERESSE PELO SERVIÇO - empenho em dispor do seu tempo, aliado ao grau de interesse e de dedicação, visando a conduzir a bom termo as tarefas que lhe forem confiadas e alcançar os melhores resultados na execução de atividades, mesmo diante de situações adversas. Estar sempre pronto para atuar no interesse do serviço, mesmo em situações que exijam sacrifício pessoal. Não apresentar argumentos para deixar de atuar em situações que requeiram sua participação e presença;
- c) APTIDÃO PARA O SERVIÇO - pendor natural para a carreira e posse acentuada de espírito de corpo, adaptabilidade as condições inerentes à profissão, espírito marinho, vocação, dedicação, entusiasmo pela carreira e crença;
- d) INICIATIVA - capacidade de implantar idéias e ações. Faculdade de deliberar e agir em circunstâncias imprevistas ou fora da sua esfera de atuação, na falta de ordens ou na ausência dos superiores.
- e) SENSO DE DISCIPLINA - capacidade de cumprir e de fazer cumprir ordens e respeitar regulamentos, a despeito de suas idéias e concepções pessoais. Faculdade de imbuir-se do espírito das ordens dadas e dos propósitos a serem alcançados;
- f) EXPRESSÃO ORAL - capacidade de apresentar, oralmente, idéias, pensamentos, fatos e situações com organização, clareza, precisão, objetividade e propriedade de linguagem;
- g) EXPRESSÃO ESCRITA - capacidade de apresentar, por escrito, idéias, pensamentos, fatos e situações com correção, organização, clareza, precisão, objetividade, concisão e estilo apurado;

h) CAPACIDADE DE DECISÃO - capacidade de analisar os dados disponíveis e de tomar decisões corretas, oportunas e adequadas, mesmo em situação difíceis ou sob condições de tensão;

i) CONHECIMENTO PROFISSIONAL - conhecimento teórico e prático de sua profissão e especialidade. Habilidade no emprego de seus conhecimentos profissionais em benefício do serviço. Domínio de campos de conhecimento correlatos ou afins à profissão;

j) CAPACIDADE ADMINISTRATIVA - capacidade de identificar problemas e dificuldades e de planejar, clara e inteligentemente, as suas soluções. Capacidade de orientar, ordenar e controlar a execução das ações planejadas. Capacidade de organização; e

k) FALTA DE LIDERANÇA - incapacidade manifesta para conduzir homens e saber mandar. Ausência de ascendência moral e profissional. Incapacidade para influenciar outras pessoas. Incapacidade para infundir respeito e obediência e obter eficiência e dedicação dos subordinados.

1.3 - O conceito relativo a "Avaliação de Desempenho" é decorrente da avaliação da proficiência demonstrada pelo Oficial no exercício do cargo ou função.

Visando a subsidiar a seleção futura de comissões, por intermédio do estabelecimento de banco de dados nos Órgãos de Controle, será ainda efetuado registro específico dessa avaliação, se aplicável, relativo aos seguintes cargos ou funções:

a) avaliação para Oficiais Superiores:

Cargo de Comando, Cargo de Direção, Imediato de Navio, Unidade Aérea ou Unidade de Fuzileiros Navais, Chefe de Departamento/Grupo de Navio ou Unidade Aérea, Estado-Maior em Unidade de Fuzileiros Navais, Função Técnica (se exercida em Órgão Técnico, por Oficial com C-QTE) e Instrutor; e

b) avaliação para Oficiais Intermediários e Subalternos:

Cargo de Comando, Cargo de Direção, Imediato de Navio, Unidade Aérea ou em Unidade de Fuzileiros Navais, Comando de Subunidade (FN) e Instrutor.

1.4 - O conceito relativo a "Avaliação do Potencial Profissional", destinado a subsidiar a futura inclusão em Quadro de Acesso por Escolha (QAE) dos Oficiais no posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra do CA, FN, IM, EN e Md é decorrente da avaliação dos seguintes atributos:

a) AUTONOMIA - capacidade de exercer sua função com eficácia, sem necessidade de supervisão constante. Capacidade de se autogovernar, apresentando resultados positivos para o serviço;

b) CULTURA GERAL - grau de conhecimento de assuntos alheios à profissão. Capacidade de acompanhar e analisar situações e fatos de natureza individual e de âmbito nacional e internacional, decorrente de acervo de conhecimentos e experiências acumulados;

c) PERSEVERANÇA - capacidade de agir com continuidade e firmeza na condução de tarefas e serviços, de modo a alcançar metas estabelecidas, mesmo diante de condições adversas e situações desmotivantes;

d) PONDERAÇÃO - capacidade de agir e refletir com equilíbrio sobre situações e fatos, utilizando juízo de valor consentâneo com as circunstâncias e o bom senso, que possibilitem decisões e atitudes corretas e justas. Sobrepor-se com controle racional e promover por atos e palavras, soluções desprovidas de conteúdo emocional que possam prejudicar o interesse do serviço;

e) RELACIONAMENTO FUNCIONAL - capacidade de bem se relacionar com as demais pessoas, atentando à hierarquia, em proveito do serviço e da harmonia interpessoal;

f) FLEXIBILIDADE INTELLECTUAL - capacidade de aprender, fazer uso e manter-se receptivo a novos conhecimentos, informações e situações integrando-se a conhecimentos já adquiridos, para reformulação de análise e conclusões anteriormente concebidas;

g) PODER DE PERSUASÃO - capacidade de convencer pessoas ou grupos a adotar idéias, atitudes ou comportamentos, por meio de argumentação lógica e concatenada, contrapondo-se a preconceitos e idéias arraigadas;

h) CAPACIDADE DE APERFEIÇOAR - capacidade de elaborar soluções que redundem em melhoramento ou aperfeiçoamento de sistemas, métodos e normas pertencentes ou afetas à MB. Capacidade inventiva, que aliada à iniciativa, resulta na agregação de valores e bens para o serviço;

i) DINAMISMO - capacidade de manter-se empenhado na execução de diversas tarefas, atuando com entusiasmo e de forma permanente, visando a alcançar as metas colimadas; e

j) DESCORTINO - capacidade de antever e identificar situações e condições projetadas no tempo, de visualizar ou obter informações para subsidiar decisões e planejamentos futuros e de tomar iniciativas que propiciem soluções antecipadamente favoráveis em prol do serviço.

1.5 - As recomendações são decorrentes da percepção, pelo Avaliador, do potencial evidenciado pelo Oficial para o exercício de determinados cargos ou funções.

**ANEXO C – Career handbook 2009 (US Navy)**

(cópia)