

Desenvolvimento de competências comportamentais: as contribuições da Programação Neurolinguística

CT (QC-IM) Allan Ouverney de Pinho – 380
Orientador: CMG (RM1-FN) Edilson Antunes Farias
Coorientador: CC (IM) Elane Mendes Nunes de Alencar

RESUMO

Em tempos em que a educação tradicional não supre as necessidades das organizações, o treinamento e desenvolvimento torna-se imprescindível na busca por desenvolver as competências técnicas e comportamentais demandadas. Nesse sentido, o presente trabalho buscou responder o seguinte problema de pesquisa: o quanto o Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO) do ano de 2018 contribuiu no desenvolvimento de competências comportamentais dos alunos? Por meio de uma abordagem exploratória descritiva qualitativa, foi realizada uma análise sobre a percepção dos alunos sobre o grau de participação do curso no processo de aprimoramento de traços comportamentais considerados desejáveis pela Marinha do Brasil. Ao final, propõe-se que a Programação Neurolinguística seja incluída no currículo do CAIO visando desenvolver tais atributos.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Competências comportamentais. Programação Neurolinguística. Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais.

1 INTRODUÇÃO

Gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2009, pg. 81). Fazendo a junção dessa acepção ao escopo pessoas, pode-se dizer que gestão de pessoas (GP) nas organizações diz respeito a “todas as atividades que permitem ter pessoas certas no momento certo, com as competências e habilidades certas e sabendo o que precisa ser feito para que os objetivos e as metas organizacionais (função de uma estratégia bem elaborada e perseguida) sejam atingidos” (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Desta forma, o gestor de pessoas deve associar as funções e tarefas exercidas à missão institucional, pois será por esse caminho que fluirão aqueles que irão concretizar os objetivos organizacionais.

Devido à evolução da sociedade e das teorias da administração, o homem passa ser o cerne das corporações e a GP incorporou funções a fim de manter-se alinhada ao movimento acadêmico e organizacional (ARAUJO; GARCIA, 2014). Como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento (T & D), que veio cumprir a tarefa de garantir que o colaborador esteja devidamente preparado para desempenhar as funções do cargo mesmo diante ao atual contexto de atividades organizacionais complexas, que demandam capacitações muito específicas.

Um programa de treinamento eficaz é composto, basicamente, por um processo que envolve quatro estágios: o levantamento das necessidades da organização; o desenho do treinamento; a condução do treinamento; e a avaliação dos resultados (CHIAVENATO, 2005). Dessa forma, T&D é composto por etapas que vão desde o planejamento até a avaliação dos resultados. Ainda nesse viés, destaca-se a busca pelo desenvolvimento de competência técnica (que tratam da formação tradicional e do preenchimento de requisitos para o desempenho do cargo) e de competência comportamental (“direcionadas aos comportamentos e atitudes compatíveis com o cargo, tais como comunicação, relacionamento

interpessoal, empatia, iniciativa etc” (BANOV, 2015, p. 31)), atualmente vista pela literatura como fator tão relevante quanto à primeira.

Por outro lado, a Programação Neurolinguística (PNL) “é descrita como o estudo da excelência humana e demonstra como se comunicar, de forma eficaz, e como influenciar outros” (ALLEN, 2016). A PNL também pode ser definida como “um modelo da estrutura da nossa experiência subjetiva que avalia como a experiência influencia nosso comportamento (...) oferece procedimentos específicos e altamente eficazes no campo da educação, treinamento, administração, negócios e terapia.” (BERGER, 1999, p. 141).

Face ao exposto, a presente pesquisa foi motivada pela observação de alguns alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficial (CAIO) do ano de 2018 de uma possível baixa prioridade na capacitação em competências comportamentais no referido curso aliado ao conhecimento do potencial que a PNL tem para desenvolver esses tipos de competências.

Este trabalho avança em possível resposta ao seguinte problema de pesquisa: o quanto o CAIO do ano de 2018 contribuiu no desenvolvimento de traços comportamentais considerados desejáveis pela Marinha do Brasil?

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é propor aos setores responsáveis pelo planejamento e implementação do CAIO a Programação Neurolinguística como disciplina que contribuirá no desenvolvimento de competências comportamentais. Os objetivos específicos são: (1) compreender o processo de planejamento e execução do CAIO e identificar o quanto o referido curso oferta, em carga horária, na capacitação de competências comportamentais; (2) analisar a percepção dos oficiais alunos sobre a contribuição do CAIO 2018 na capacitação em traços de personalidade considerados desejáveis pela Marinha do Brasil; e (3) de que maneira a PNL pode contribuir para desenvolver as competências comportamentais analisadas.

A relevância do estudo consiste em apresentar aos setores responsáveis pelo planejamento e execução dos cursos para os oficiais do CIM uma avaliação dos resultados do curso CAIO 2018 sob a ótica do desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, auxiliar na revisão dos próximos currículos de cursos de aperfeiçoamento dos oficiais intendentos ao oferecer a PNL como disciplina capaz de desenvolver competências comportamentais.

Além da introdução, este trabalho foi organizado em cinco seções: o referencial teórico que aborda o entendimento da literatura sobre treinamento e desenvolvimento e a programação neurolinguística; a metodologia, ou seja, o roteiro utilizado para realização da pesquisa; a análise dos dados e informações levantadas pela pesquisa; o apontamento das contribuições que a PNL pode oferecer na capacitação das competências pesquisadas; e uma seção reservada às considerações finais e proposta para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento e desenvolvimento: competências técnicas e competências comportamentais

Em se tratando de administração do pessoal, dentre os processos essenciais da gestão de pessoas encontram-se o treinamento e desenvolvimento - T &D (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014). Esses mesmos autores enfatizam que trata da necessidade de planejar, administrar e acompanhar a qualidade dos treinamentos da organização e ainda complementam ao pontuar que T&D diz respeito às competências requeridas para a concretização das estratégias organizacionais. Percebe-se, portanto, que o assunto não está circunscrito a uma área específica da gestão, mas trata de uma questão estratégica para as organizações.

Em termos amplos, o treinamento é um processo de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender as necessidades; implemento do programa de treinamento e avaliação dos resultados (MORAES, 2011). As duas primeiras etapas dizem respeito ao planejamento (processo de determinar quais objetivos a serem alcançados pela organização para então delinear os requisitos do treinamento) e as duas últimas fases dizem respeito à aplicação do que foi planejado e a mensuração dos resultados para saber se atingiu os objetivos traçados.

Segundo Gracioso (2009, pg. 1), “a dinâmica econômica e social contemporânea tem exigido dos profissionais um contínuo aperfeiçoamento, que extrapola a formação acadêmica tradicional e exige uma série de novas características que melhor o posicionem no mercado, permitindo que desenvolva uma carreira contínua, consistente e bem-sucedida”. Neste contexto de economia complexa e integrada no qual a educação formal não mais atende plenamente às necessidades das organizações (uma vez que exige profissionais com capacitação multidisciplinar para resolução de problemas cada vez mais específicos), surge a educação corporativa como solução do problema e instrumento de vantagem competitiva (CENGAGE, 2016).

No viés de educação corporativa, destaca-se o conceito de competência que, para Fleury e Fleury (2001, p. 188) é “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”. Os autores destacam a diferença entre a competência técnica (que trata do conhecimento sobre o trabalho que deve ser executado) da competência social, que é o “saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas”.

Madruga (2018), usando o termo competência comportamental ressalta a contrariedade de muitas organizações ao priorizar investimento em capacitações técnicas (cujo acesso nunca esteve tão franqueado devido às tecnologias de informação) em detrimento de procurar aumentar os treinamentos em competências comportamentais. Swiatkiewicz (2014, p. 667-668) em suas pesquisas dá luz ao problema ao dizer que “possuir competências técnicas constitui, portanto, uma condição necessária, porém, insuficiente” e que “as competências técnicas e transversais se complementam mutuamente. (...) os indivíduos com melhor desempenho possuem simultaneamente competências técnicas adequadas, assim como comportamentais” (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 667-668 apud SHAKIR, 2009, p. 309-310), ou ainda “frequentemente diz-se que as competências técnicas proporcionam o trabalho, mas depois são necessárias competências transversais (sociais) para mantê-lo” (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 667-668 apud MANISCALCO, 2010, p. 58).

2.2 Programação Neurolinguística (PNL) origem, fundamento, pressuposto e técnicas

A Programação Neurolinguística é “a arte e a ciência da excelência, ou seja, das qualidades pessoais” (O’CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 19). Para os autores, é arte devido ao fato de que quando alguém faz algo, o “jeito de ser” do executor encarna na tarefa, sendo ele uma assinatura que caracteriza seu estilo; e é ciência devido o uso de método e procedimento para determinar um modelo, ou seja, como uma pessoa utiliza seus recursos internos para alcançar resultados excelentes. Em outras palavras, a PNL trata, portanto, de trazer à consciência o melhor de si e do próximo (ROBBINS, 2017).

A PNL teve origem no início na década de 70, graças ao estudo de Richard Bandler e John Grinder sobre o êxito de três grandes terapeutas; o alemão Fritz Perls, fundador da escola hoje denominada Gestalt; Virgínia Satir, uma terapeuta familiar; e Milton Erickson, famoso hipnoterapeuta. Eles perceberam que embora todos três possuíssem personalidade e estilos diferentes entre si, havia entre eles impressionantes semelhanças em outros aspectos (O’CONNOR; SEYMOUR, 1995). Focados em seus pontos em comum e na intervenção de

expoentes da comunicação, Grinder e Bandler desenvolveram modelos pragmáticos, criando não apenas um método de comunicação eficaz, mas também um sistema onde mudanças pessoais poderiam ser rapidamente aprendidas. Em outras palavras, a PNL não se ocuparia com aquilo que as pessoas dizem fazer, mas sim com o que fazem de fato (CAYROL e BARRÈRE, 1997).

Figura 1 – Modelo de comportamento



Fonte: Robbins (2017).

O modelo da figura 1 retrata um dos fundamentos da PNL, que sinteticamente afirma que o comportamento é resultante do “estado mental” e este, por sua vez, ocorre devido dois mecanismos: as representações internas e a fisiologia (desde funcionamento do corpo até postura corporal). Desta forma, o estado mental é o *driver* (direcionador) da parte visível ao observador: é um conjunto de mecanismos mentais e de aspectos fisiológicos que interagem e resultam no comportamento.

Estado mental é a soma de milhões de processos neurológicos acontecendo dentro de nós. A maioria de nossos estados acontece sem nenhum direcionamento consciente de nossa parte. Vemos alguma coisa e respondemos a ela entrando em um estado. Assim, a chave para (...) a capacidade de dirigir sua vida é a habilidade de saber como dirigir seus estados. (ROBBINS, 2017, l. 706-716)

Outro conceito importante é a representação interna no qual os órgãos sensoriais (visão, audição, tato, olfato e paladar) seriam as portas da percepção e que quando uma pessoa pensa, ela revive ou cria os pensamentos invocando os sentidos. Para Bandler e Grinder (1982) as representações internas são estruturadas por meio dos cinco sentidos, ou seja, o modelo de mundo é criado com base nos sistemas representacionais da visão, da audição, das mensagens cinestésicas (sensações do corpo), gustativas ou olfativas, sendo as três primeiras as mais importantes.

Tal modelo explica também, o pressuposto “Mapa não é território”, ou seja, o mapa é a parte captada que passa por um processo formador do entendimento sobre um evento, sendo apenas parte da realidade (território), pois cada indivíduo possui seus próprios filtros que foram construídos ao longo de sua vida por força de suas experiências e crenças, preocupações e interesses (ALLEN, 2017). O seguinte exemplo reforçará o entendimento das informações: uma maçã (território) pode trazer vários mapas, pois pode ser um alimento saudável do ponto de vista de um camponês; a imagem de uma grande marca empresarial para um homem de negócios; ou o símbolo do pecado para o cristão fervoroso.

Decorrente do estudo das representações internas, da influencia da fisiologia e do modelo de comportamento, bem como o conhecimento do pressuposto mencionado, foram desenvolvidas inúmeras técnicas que contribuem para o desenvolvimento de várias competências. O presente trabalho se propôs a apresentar três dessas técnicas: o espelhamento para criar *rapport*, o uso intencional de palavras e frases predicadas e a ancoragem.

2.2.1 Espelhamento para criar *rapport*

Rapport é um termo originário do francês, que na PNL e na psicoterapia significa “a criação de empatia mediante a linguagem e outros traços semióticos, como gestos, entonações e posturas corporais” (AZEVEDO, 2006, p. 27); pode ser entendido como a criação de uma atmosfera de confiança e participação na qual as pessoas podem reagir livremente (TUCCI, 2008).

A interação entre pessoas não ocorre somente por meio da expressão oral; ela é composta pela combinação de vários elementos que representam algum significado e sentido, tais como o tom de voz, a postura, os gestos corporais. Diante disso, o instituto Endeavor ressalta a importância da linguagem corporal para transmitir firmeza, segurança e confiabilidade, bem como alerta que também pode denunciar a contradição com o que está sendo dito (ENDEAVOR, 2015). Ademais, a pós-doutora Ana Cristina Gonçalves (2016) assevera que pesquisa realizada nos Estados Unidos revelou que em contextos de inconsistência ou ambiguidade de sentimentos/sensações e atitudes, as relações interpessoais ocorrem devido a 7% das palavras, 38% por meio do tom de voz e 55% usando a linguagem corporal. Essas informações ressaltam o impacto de outros elementos em diálogos e nas interações humanas.

Sendo assim, uma técnica eficaz para estabelecer *rapport* é o espelhamento, processo pelo qual o sujeito, de forma sutil, busca imitar os padrões de linguagem corporal e palavra típica do vocabulário de quem está em contato visando criar uma conexão por meio do respeito mútuo (ALLEN, 2017). Para o autor, um espelhamento eficaz se dá por meio da percepção precisa das nuances de gestos e expressões (tal como respiração, contrações musculares e postura do corpo) para habilidosamente reproduzir o mesmo padrão sem que seja percebida a intenção de imitar. Desta forma, pode-se dizer que o espelhamento ajudará estabelecer *rapport*, mas o emprego dessa técnica requer habilidade, ou seja, o treinamento é imprescindível.

2.2.2 Emprego de palavras e frases predicadas

Na PNL, “predicadas são as palavras de processo (verbos, advérbios, adjetivos) que as pessoas usam em suas comunicações para representar suas experiências interiores, através de modalidade visual, auditiva ou cinestésicas” (ROBBINS, 2017, l. 1664). Isso quer dizer que as palavras escolhidas para se expressar apontarão qual órgão sensorial o sujeito está usando e que a preponderância do uso de um sentido em detrimento dos outros é chamado de sistema líder. “Sistema líder” é aquele sistema que a pessoa utiliza para ir em busca de alguma informação” (BANDLER; GRINDER, 1982, p. 42).

Reiman (2010) conta que Bandler e Grinder estavam conduzindo um grupo de Gestalt terapia quando tiveram uma ideia súbita devido o comentário de um dos participantes do grupo: “Vejo o que você está dizendo”. Decidiram realizar uma experiência na qual cada participante da terapia tinha que reafirmar os propósitos de estar no grupo e, com base em palavras-chave mencionadas, cada integrante foi identificado por cartões coloridos, de acordo sistema representacional líder. A partir de então, foram formados grupos de conversação com elementos com cartão da mesma cor e, em seguida, foi realizado um rodízio de pessoas com o objetivo de interação com integrantes de cartões de cores diferentes. Decorridos os dois

momentos, o resultado da experiência mostrou que pessoas com cartões da mesma cor tinham maior facilidade de se compreenderem.

Tabela 1 - Exemplo de palavras predicadas

Tipo	Exemplos
Visuais	Vê; olha; observa; aparece; mostra; amanhece; revela; prevê; ilumina; faísca; claro; nevoento; nebuloso e cristalino.
Auditivas	Ouve; escuta; som(ns);harmoniza; sintoniza/ou não; toca; ressoa e silencioso.
Cinestésicas	Sente; toca; aperta; segura; escapa; compreende; entrar; contato; expulsa; duro; insensível e sólido.

Fonte: Adaptado de Robbins (2017).

Tabela 2 - Exemplo de palavras predicadas

Tipo	Exemplos
Visuais	Ás claras; ideia obscura; lampejou sobre; olho fixo; pintar um retrato; veja isso; retrato mental e perceber de relance.
Auditivas	Garantir uma audiência; maneira de dizer; alto e claro; bem-informado; declare sua intenção e mensagem escondida.
Cinestésicas	Controle-se; discussão acalorada; fundamentos firmes; lutar corpo a corpo; mão dadas; pegar o rumo e puxar a corda.

Fonte: Adaptado de Robbins (2017).

Segundo Robbins (2017, l. 1714) “o objetivo, ao combinar predicados, é chegarmos à linguagem que nossos ouvintes falam”. Desta forma, a técnica do emprego de palavras e frases predicadas consiste em observar o sistema representacional predominante da pessoa e interagir usando um vocabulário que estimula os mesmos sensores (vide tabelas 1 e 2) a fim de obter uma comunicação mais assertiva e persuasiva.

2.2.3 Ancoragem

Na PNL o termo “âncora” se refere a qualquer gatilho que acarreta um estado emocional. Dessa forma, funciona como uma associação criada entre os pensamentos, ideias, sensações ou estados com estímulo específicos. A ancoragem (processo que cria âncoras) segundo Allen:

Ocorre sempre que uma pessoa está em um estado de grande intensidade e, se nestas condições lhe for oferecido, simultaneamente, um determinado estímulo que coincida com o clímax, criará entre este e o estímulo um vínculo neurológico. Deste modo, no futuro, cada vez que o estímulo aparecer irá gerar o estado intenso automaticamente.(ALLEN, 2016, p. 111).

As âncoras são muitos comuns e ocorrem consciente ou inconscientemente, servindo para resgatar um estado cheio de recursos ou degradante (O’CONNOR; SEYMOUR, 1995).

A ancoragem pode ser melhor entendida com a observação de Scantinburgo (2005) sobre superação dos Estados Unidos da América da crise da recessão quando ponderou que o cinema teve papel vital para aquele país, pois as gravações de filmes “mudariam o psiquismo americano e viriam a colocá-lo na rota do desenvolvimento sustentável”. A realidade material dos americanos não havia mudado, porém o cinema criou gatilhos que modificaram sobremaneira a postura deles sobre os acontecimentos.

Bandler e Grinder (1982) nos mostram a técnica de ancoragem com os exemplos de casos reais onde conseguiram estado mental favorável em várias pessoas. Basicamente, os passos apresentados pelos autores para a ancoragem são os seguintes:

a) Primeiramente deve-se estabelecer *rapport*, ou seja, estar aberto a vivenciar a experiência do outro (empatia) para criar uma conexão (o espelhamento irá ajudar) e então indagar sobre uma ocasião em que o sujeito queria ter agido de maneira diferente;

b) Observando cuidadosamente o sistema líder do sujeito, pergunta-se como gostaria que fosse a conduta caso a ocasião ocorresse novamente. Nesta fase, deve-se fazer com que a pessoa descreva o comportamento julgado ser o ideal para lidar com a situação. O objetivo deve ser de estimular a vivenciar o comportamento para que ocorra uma mudança de estado mental;

c) Atingido o ápice do novo estado, busca-se criar um estímulo (âncora) que seja possível de fazer em qualquer momento - recomenda-se criar âncora visual, auditiva e cinestésica formado, assim, a ancoragem;

d) Ao final deve-se recomendar repetir a âncora para que fique cada vez mais forte - claro que existem limites e estes variam conforme a pessoa.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao trabalho é classificada como exploratória e descritiva. De acordo com Gil, é exploratória, pois tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (2002, p. 41) e é descritiva devido à “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (2002, p. 42). Os procedimentos técnicos foram delineados por meio de pesquisa bibliográfica e documental e levantamento de dados em questionário.

A abordagem adotada é a qualitativa, pois “as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (...) não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Igualmente, a pesquisa trata de um estudo de caso aplicado aos alunos do curso CAIO 2018. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 61) estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (apud YIN, 2001, p. 32).

Para atingir os objetivos pretendidos, perseguiu-se o seguinte roteiro metodológico:

- a) Compreender, por meio de pesquisa documental e entrevista não estruturada, como a Marinha do Brasil desenvolve as fases de T&D relativas ao planejamento e execução do curso de aperfeiçoamento para os oficiais intendentes;
- b) Levantar, com base em autoavaliação dos alunos do CAIO 2018, o grau de aprimoramento em traços comportamentais (também chamado de atributos) considerados desejáveis pela MB (EMA, 2013). Para tal, foi realizado um levantamento de dados, com 53 discentes do CAIO 2018 no período de 08 a 25 de outubro de 2018. A coleta de dados deu-se por questionário validado em pré-teste com os alunos do mesmo curso do ano de 2017.
- c) Por fim, realizar uma análise das informações obtidas e apresentar a PNL como ferramenta com potencial de contribuir no processo de melhoramento dos atributos estudados.

O desenvolvimento do questionário e o estudo para relacionar as técnicas da PNL aos atributos trabalhados na pesquisa contou com o suporte do Instituto de Neurolinguística Aplicada (INAp), instituição estabelecida no Rio de Janeiro desde 1993, membro do Conselho Mundial de Programação Neurolinguística - *World Neurolinguistic Programming Council*

(WNLPC). O diretor do INAp, *trainer* (treinador) em PNL com mais de 20 anos de experiência e Capitão de Fragata reformado da Marinha do Brasil contribuiu na seleção das técnicas da PNL apresentadas no referencial teórico.

O questionário aplicado possui respostas fechadas por meio de uma escala que varia de 1 a 5 na qual o extremo maior significa que o militar possui o atributo plenamente desenvolvido ou que o curso contribuiu significativamente para este desenvolvimento e 1 significa que não está capacitado ou o curso não o ajudou neste quesito. Houve também uma questão que usou a escala de Likert para resposta.

3.1 Limitação da pesquisa

Devido à conveniência de tempo, optou-se por limitar a pesquisa selecionando 5 atributos que a MB considera o desenvolvimento desejável e que são de fácil associação ao entendimento acadêmico do que são competências comportamentais: capacidade de influenciar, comunicação, relacionamento interpessoal, autocontrole e autoconfiança.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Processo de planejamento e execução do CAIO

Em se tratando de como o pessoal da Marinha do Brasil está organizado, a Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997 (BRASIL, 1997), agrega seus oficiais em oito corpos com respectivos quadros. Um desses oito é o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), composto pelo Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha (IM) e o Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM).

Ao buscar compreender o processo de capacitação dos oficiais do CIM, contatou-se que um dos principais documentos que norteia aspectos da carreira do militar da Marinha do Brasil é o Plano de Carreira de Oficiais da Marinha – PCOM, “uma das publicações básicas do Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) e consolida-se como documento normativo de orientação profissional” (MARINHA DO BRASIL, 2007, p. 13). Por seu turno, o SPP é:

[...] é um conjunto de elementos da estrutura administrativa do Comando da Marinha que visa, (...) orientar o cumprimento das atividades inerentes à logística de recursos humanos e otimizar o emprego desses recursos na Marinha (...) permitindo a determinação de necessidades de pessoal e o planejamento das atividades dela decorrentes. (DGPM, 2010, p. 1-1).

Ademais, ao averiguar como a MB desenvolve os processos de T & D, observou-se na estrutura do SPP a figura da Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT), na qual cabe identificar as necessidades qualitativas de pessoal em uma área de conhecimento sob sua responsabilidade (DGPM, 2010). Dentre outras tarefas, cabe à OMOT realizar a gestão de pessoal relativa ao planejamento da capacitação e levantar quais requisitos técnicos e comportamentais são requeridos em um militar aperfeiçoado que labuta em atividades de sua área de responsabilidade.

Em se tratando de capacitação, conforme o currículo do CAIO 2018, no perfil do oficial intendente aperfeiçoado, é esperado que o oficial intendente “assuma responsabilidades por atividades que extrapolam os limites da Organização Militar que está servindo” (DEnsM, 2018, p. 4). Tal enunciado revela a importância do correto mapeamento das capacitações que esse curso de carreira deve desenvolver nos discentes que passam por ele.

Aprofundando a pesquisa por meio de uma entrevista não estruturada, a militar que está na função de OMOT da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) informou que no processo de revisão do currículo do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO), todas as OMOT subordinadas à Secretaria Geral da Marinha - órgão responsável pela condução das atividades de intendência - reúnem-se para delinear, em

conjunto com o Centro de Instrução e Adestramento Newton Braga (CIANB) – responsável por conduzir o curso – quais disciplinas serão contempladas no CAIO de cada ano.

Sendo assim, ao analisar os aspectos relativos ao treinamento e desenvolvimento dos militares do CIM, constata-se o relevante papel das Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) e do CIANB no processo de planejamento e execução da capacitação dos militares do CIM, pois em linhas gerais, o levantamento das necessidades de qualificação dos oficiais do CIM e o desenho do CAIO serão realizados via essas unidades.

4.2 Capacitação em competências comportamentais oferecida pelo CAIO 2018

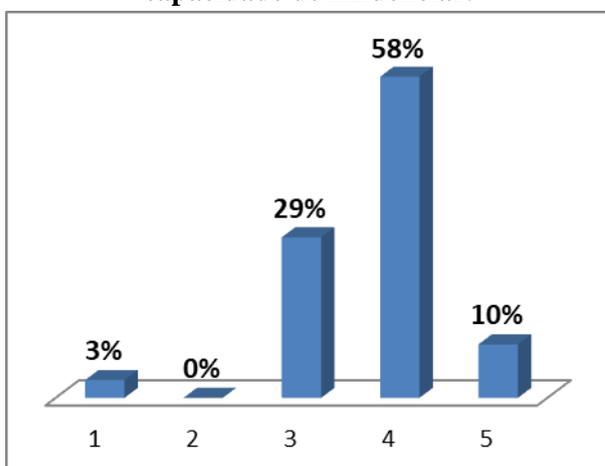
No intuito de identificar as disciplinas que desenvolvem competências comportamentais, buscou-se descobrir a área de atuação do oficial intendente. De acordo com o apostilado pela Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997 (BRASIL, 1997), os oficiais do CIM exercem, segundo o Art. 4º, as atividades relativas à logística, economia, finanças, o patrimônio, administração e controle interno. Ao analisar o currículo do CAIO 2018 (DEnsM, 2018) foi possível identificar as disciplinas apontadas na lei e demais correlatas e outras duas cadeiras acadêmicas voltadas ao desenvolvimento de traços de personalidade e de habilidades comportamentais: as disciplinas Gestão de Pessoas e Liderança (especificamente na parte tocante ao tema Liderança) e negociação. Após identificadas, observou-se que as duas juntas somam 41 horas aulas (11 horas em liderança e 30 horas de negociação), representando pouco mais de 4% carga horária real do curso (1.014 horas).

Desta forma, conclui-se que o referido curso oferta poucas horas em capacitação em competências comportamentais quando comparado às horas destinadas ao desenvolvimento de competências técnicas. Esse quadro parece estar na contramão da literatura estuda devido a importância dada em ter domínio em ambas as competências.

4.3 Análise do grau de aprimoramento em competências comportamentais e a contribuição do CAIO 2018 na capacitação destes atributos

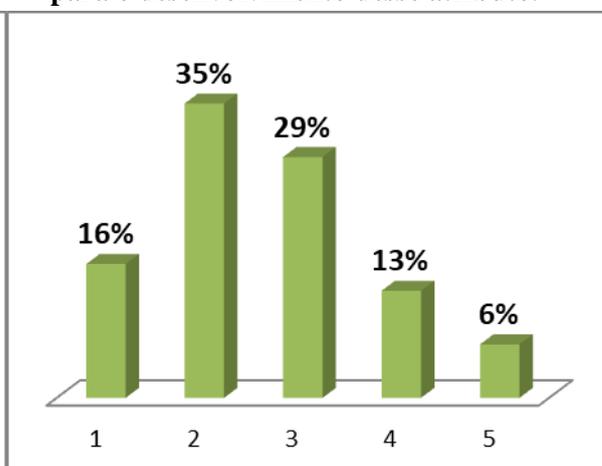
Nessa fase do trabalho buscou-se avaliar o atual nível de aprimoramento que os alunos do CAIO 2018 consideram estar e o quanto o curso contribuiu para capacitação de traços de personalidade considerados desejáveis pela Marinha do Brasil, ou seja, os atributos no quais a “História, a experiência e também a pesquisa psicossocial têm demonstrado que são importante que os chefes procurem desenvolver” (EMA, 2013, p. 1-11). Serão analisados cinco atributos: capacidade de influenciar; comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; autocontrole e autoconfiança.

Gráfico 1 – Grau de desenvolvimento em capacidade de influenciar.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

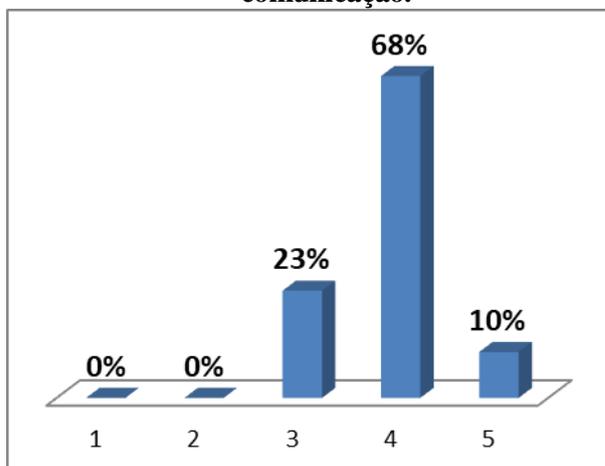
Gráfico 2 – Contribuição do CAIO 2018 para o desenvolvimento desse atributo.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

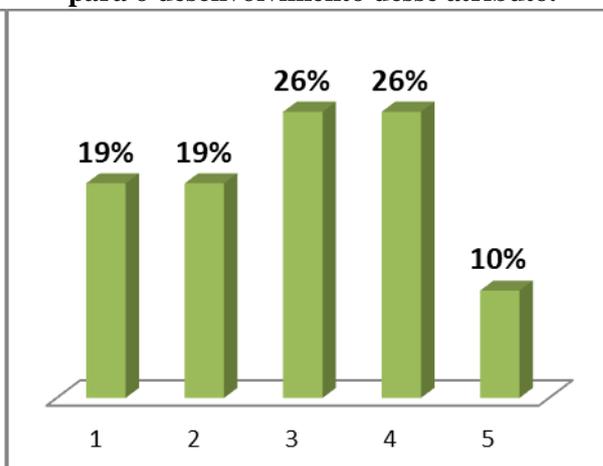
A capacidade de influenciar deve ser perseguida, mantida, desenvolvida e cultivada (EMA, 2013). Nesse ponto, conforme mostram os gráficos 1 e 2, 68% consideram-se altamente capacitados (graus 4 e 5) ao passo que apenas 19% acreditam que a contribuição do CAIO 2018 tenha sido muito significativa (4 e 5 na escala).

Gráfico 3 – Grau de capacitação em comunicação.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

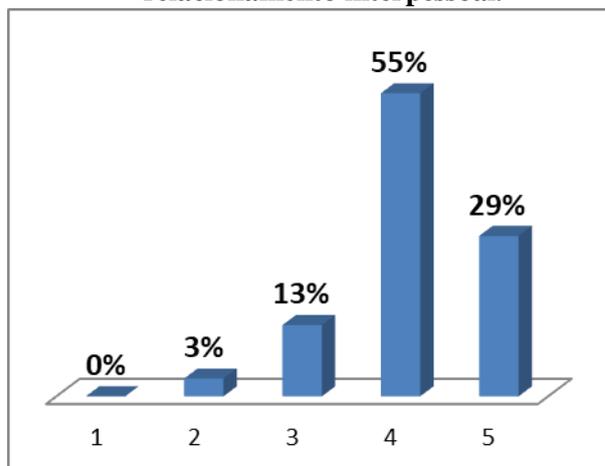
Gráfico 4 – Contribuição do CAIO 2018 para o desenvolvimento desse atributo.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

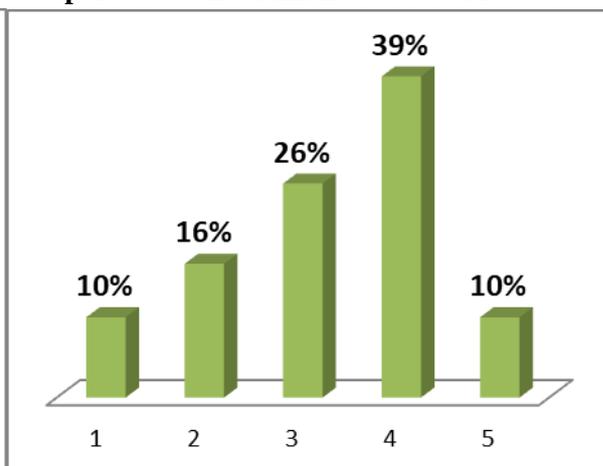
Conforme os dados apresentados pelo gráfico 3, a grande maioria dos respondentes (78%) considera estar em um alto estágio de aprimoramento (4 ou 5) no que se refere a capacidade de comunicação, ou seja, “clareza, objetividade e propriedade de linguagem na expressão oral (...) para se fazer entender” (EMA, 2013, p. A-3). Por outro lado, quanto à participação do curso para o alcance desse patamar de qualificação, pôde-se observar uma percepção pouco assertiva dos respondentes, pois conforme mostra o gráfico 4, 36% ponderaram ser relevante (4 ou 5), 26% consideram que foi razoável (grau 3) e 38% responderam que o CAIO 2018 foi pouco significativa (1 e 2).

Gráfico 5 – Grau de capacitação em relacionamento interpessoal.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

Gráfico 6 – Contribuição do CAIO 2018 para o desenvolvimento desse atributo.

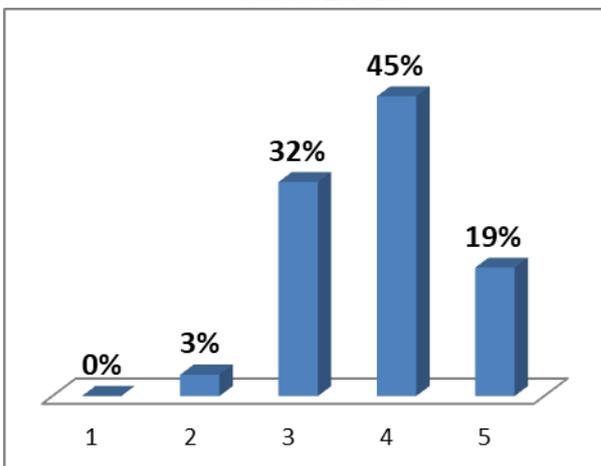


Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

Em se tratando de relacionamento interpessoal - “habilidade para lidar com pessoas, sejam superiores, pares ou subordinados” (EMA, 2013, p. A-3) - nota-se (gráfico 5) a mesma autoanálise sobre a capacidade de influenciar (55% apontaram o estágio 4), porém com perceptível aumento dos que se declaram em nível 5 de aprimoramento (29%) ao comparar

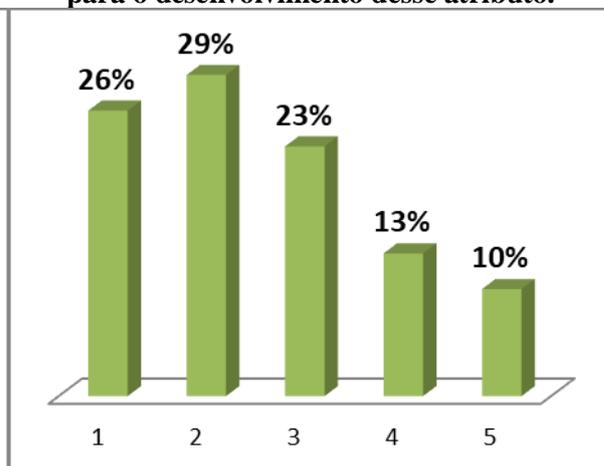
com os 10% de grau 5 nos dois atributos anteriores. Por seu turno, os respondentes também têm maior crença de que o curso teve participação nesse processo, pois a percepção dos entrevistados pendem para razoavelmente significativa (3) e muito significativa (4 e 5) nas porcentagens 26% , 39% e 10% respectivamente.

Gráfico 7 – Grau de capacitação em autocontrole.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

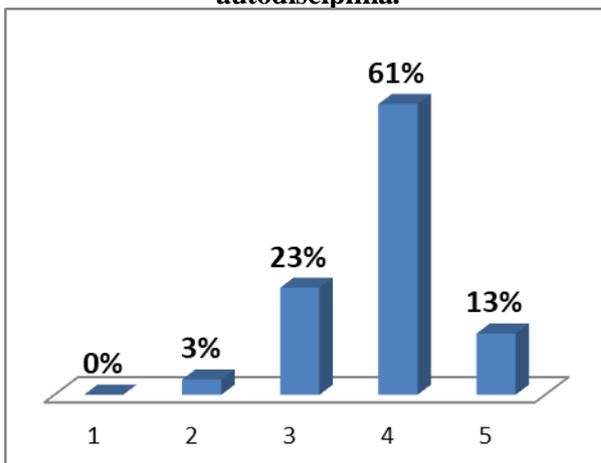
Gráfico 8 – Contribuição do CAIO 2018 para o desenvolvimento desse atributo.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

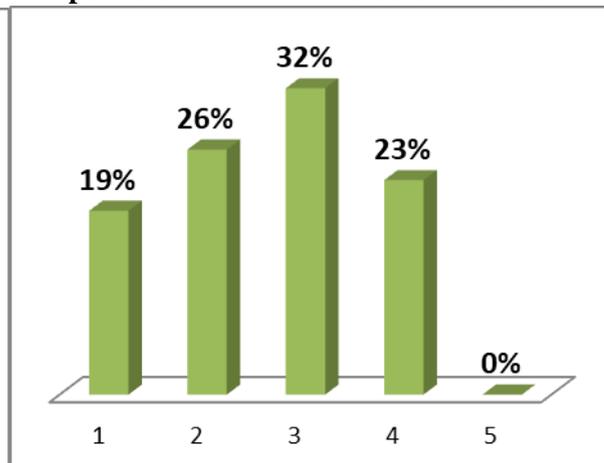
Analisando os gráficos 7 e 8, em relação à competência autocontrole - “estabilidade de humor e capacidade de atuar eficazmente, mesmo sob pressão” (EMA, 2013, p. A-3), 64% julgam estar com alto grau de desenvolvimento (4 e 5), mas apenas 23% consideram que o CAIO 2018 contribuiu de forma significativa para isso.

Gráfico 9 – Grau de capacitação em autodisciplina.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

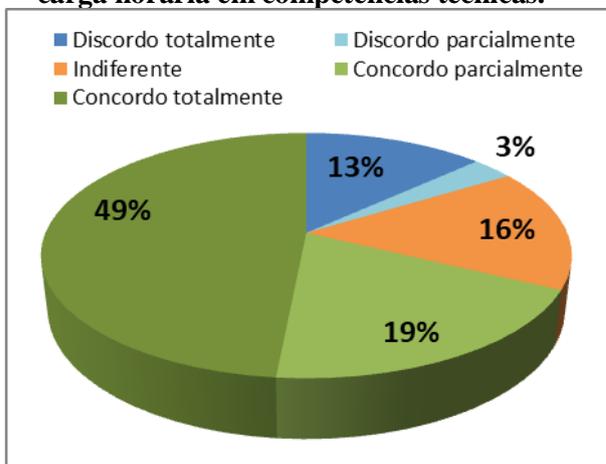
Gráfico 10 – Contribuição do CAIO 2018 para o desenvolvimento desse atributo.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

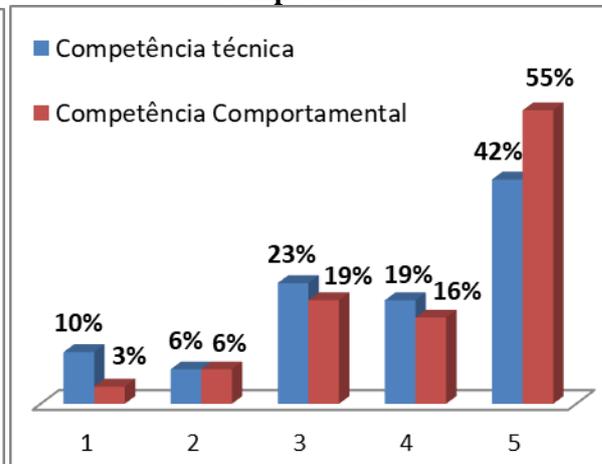
Os respondentes ponderaram que em relação a autoconfiança - “capacidade de pensar e de decidir, autonomamente, e convicção de ter competência para ser bem sucedido diante de dificuldades, expressa pela segurança, firmeza e otimismo no modo de falar e de agir” (EMA, 2013, p. A-3), consideram-se altamente desenvolvidos (74% responderam 4 ou 5 na escala) - gráfico 9 – embora 45% acreditam que os bancos escolares de 2018 pouco ajudou neste processo (graus 1 e 2) ou que a contribuição foi razoável (32% no grau 3), conforme mostra o gráfico 10.

Gráfico 11 - O CAIO deve aumentar capacitação em competências comportamentais mesmo que diminua a carga horária em competências técnicas.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

Gráfico 12 – Grau de relevância das competências.



Fonte: O autor mediante dados da pesquisa (2018).

Por último, os discentes foram indagados se o referido curso deveria aumentar a carga horária em capacitação em competências comportamentais, ainda que isso acarrete em redução das disciplinas técnicas (gráfico 11), o que obteve expressiva anuência de 68% (49% concordam plenamente e 19% parcialmente). Essa percepção pode ser explicada, em parte, pelo gráfico 12 que retrata certo equilíbrio quanto à percepção do grau de relevância entre as duas competências somado com o fato de que as comportamentais representarem somente 4% do currículo do curso, em quantidade de horas.

Conforme constatado na pesquisa, conclui-se, portanto, que há oportunidade para o aumento da participação do CAIO 2018 no desenvolvimento dos atributos analisados.

5 AS CONTRIBUIÇÕES QUE A PNL PODE OFERECER NA CAPACITAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PESQUISADAS

Na busca de contribuir no processo de aperfeiçoamento dos oficiais do corpo de intendentes, serão apresentadas as razões pelas quais a programação neurolinguística pode alavancar o nível de aprimoramento dos traços comportamentais analisados no presente estudo:

Uma técnica da PNL eficaz para criar *rapport* é o espelhamento (item 2.2.1), ou seja, a habilidade de monitorar o *feedback* (resposta) externado pelo comportamento corporal do interlocutor (contração muscular do corpo e da face, padrão de respiração, tom e ritmo da voz) e modular as suas próprias expressões e o timbre da voz para desenvolver um ambiente de sintonia e empatia. Essa técnica quando bem executada poderá aumentar a capacidade de relacionamento interpessoal do praticante.

Igualmente, o emprego de palavras e frase predicadas (item 2.2.2) é uma excelente ferramenta para aprimorar a capacidade de comunicação e do poder de persuasão, haja vista que para se comunicar bem e ser persuasivo faz-se mister falar a mesma “língua” do receptor, pois do contrário, haverá pouca receptividade à ideia ou ao conteúdo devido ao fato do interlocutor captar as informações com sistema representacional diferente daquele que o comunicador está estimulando. Em casos de falar para grupos, o ideal é combinar o uso de palavras e frases predicadas dos tipos visuais, auditivas e cinestésicas para atingir o maior público possível.

Ao aproximar os atributos autocontrole e autoconfiança à PNL, cabe mencionar que técnica de ancoragem objetiva resgatar em si ou no próximo um estado recursos internos desejáveis. A ancoragem trata de vincular um estímulo (visual, auditivo ou cinetésico) à um estado mental. Se o estado mental é o precursor do comportamento, conforme visto no modelo exemplificado pela figura 1, ter recursos para controlar ou conduzir a uma reação desejável é de grande valia.

São vários os exemplos de ancoragem: uma tropa do exército fica inebriada, mergulhada em energia e higidez quando o seu comandante brada “SELVA!”; a queima de fogos no castelo dos parques da Disney faz o público acreditar em um mundo mágico; a suástica, símbolo do regime de Hitler causa repulsa em muitos até os dias de hoje; e muitos atletas fazem vários gestos antes de entrarem em um jogo, na intenção de gatilhar o máximo de seu potencial. Desta forma, pode-se perceber pelos exemplos, que algumas instituições e pessoas já exploram o uso de ancoragem e a PNL apresenta a técnica que pode ser ensinada em cursos, tal como o CAIO.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe uma breve descrição sobre como a gestão de pessoas incorporou a função treinamento e desenvolvimento (T&D). Apresentou também que a educação formal não atende as demandas do mercado que procura profissionais com capacitações cada vez mais específicas e o surgimento da educação corporativa como solução desse problema. Foi apresentado o conceito de competência técnica e comportamental, onde o primeiro tem conexão com a aplicação de conhecimento e habilidade capazes de gerar valor à instituição, enquanto que o segundo tem haver com atitudes que sustentam o comportamento (FLEURY; FLEURY, 2001), onde cabe ressaltar que a literatura consultada enfatiza que profissionais com melhor desempenho possuem competências comportamentais tão desenvolvidas quanto às técnicas.

Após discorrer sobre competências, foi abordado o tema Programação Neurolinguística (PNL), ciência que teve início na década de 70 com os estudos de Richard Bandler e John Grinder na busca de desenvolver modelos pragmáticos de comunicação e de mudança pessoal de rápida aprendizagem; foi ainda apresentado o modelo de comportamento da PNL e 3 técnicas: o espelhamento para estabelecer *rapport* (empatia); emprego de palavras predicadas (palavras de processo que as pessoas usam para criar e expressar os seus modelos de mundo); e a ancoragem, método para criar gatilhos (estímulos) que conduzem a estados emocionais.

No que se refere à pesquisa realizada, foi possível averiguar o quanto os discentes do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO) 2018 consideram-se capacitados em cinco traços comportamentais (competências) considerados desejáveis pela Marinha do Brasil: capacidade de influenciar; comunicação; relacionamento interpessoal; autocontrole e autoconfiança. Posteriormente, foi possível comparar tais resultados com a percepção dos alunos de quanto o CAIO contribuiu para o atual estágio de desenvolvimento em que se encontram. Desse contraste concluiu-se que – ao menos na percepção dos respondentes – o CAIO 2018 não teve grande peso nesse processo (opiniões predominantemente distribuídas entre 3, 2 e 1 na escala de resposta).

Ademais, apurou-se na pesquisa a expressiva anuência dos discentes de que o curso deveria aumentar o numero horas destinadas ao desenvolvimento em competências comportamentais (gráfico 11), opinião essa que pode estar relacionada com a baixa carga-horária do currículo (4% do total de horas) em disciplinas voltadas para esse campo e a percepção dos respondentes de que ter domínio nesses tipos de competências é tão importante ou mais que nas técnicas (gráfico 12). Cabe ainda frisar que tal crença está em harmonia com a literatura estudada.

Por último, foram apresentadas as razões pelas quais a Programação Neurolinguística tem o potencial de viabilizar a capacitação dos traços de personalidade nos quais, segundo a ótica dos alunos, existe um *gap* (lacuna) do CAIO no desenvolvimento dos mesmos.

Face ao exposto, conclui-se que o presente trabalho acadêmico obteve êxito ao oferecer às OMOT responsáveis pelo planejamento de T&D dos oficiais do CIM uma avaliação da execução do curso CAIO 2018 sob a perspectiva de competências comportamentais onde foi possível observar que os discentes imputam ao CAIO 2018 uma baixa contribuição no processo de aprimoramento dos atributos pesquisados. Considera-se também bem sucedida a intenção de contribuir com a tarefa das OMOT relativa ao mapeamento de qualificação dos alunos que transitam pelo CAIO ao propor a Programação Neurolinguística (PNL) como disciplina com potencial para capacitar competências consideradas desejáveis pela Marinha do Brasil.

Por último, como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo para definir quais assuntos (tópicos) da PNL devem ser inseridos no currículo do CAIO (bem como a carga-horária), visando adequar o conteúdo da PNL às demandas de capacitação em competências comportamentais vislumbradas pelas OMOT e pelo CIANB.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Steve. **Curso de PNL**. [S.L.]: Steve Allen en Createspace, 2016. Formato epub, edição do Kindle.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AZEVEDO, Regina Maria. **Programação neurolinguística: transformação e persuasão no metamodelo**. 2006. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27142/tde-01122006-173633/pt-br.php>>. Acesso em: 19 out. 2018.

BANDLER, Richard; GRINDER, John. **Sapos em príncipes**. 10. ed. São Paulo: Summus, 1982. Tradução de Maria Sílvia Mourão Netto.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação Neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. 1999. 250 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80569>>. Acesso em: 24 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9519.htm>. Acesso em: 27 out. 2018.

CENGAGE LEARNING EDIÇÕES LTDA. **Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competência**. São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123605/cfi/1!/4/4@0:34.3>. Acesso em: 19 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA. **Currículo Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO)**. Rio de Janeiro. 2018.

DIRETORIA-GERAL DE PESSOAL DA MARINHA. **DGPM-305**: Normas para o Sistema de Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro. 2010.

ENDEAVOR BRASIL (Brasil). **Linguagem corporal**: cuidado, seu corpo pode estar falando o oposto daquilo que você diz. 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/linguagem-corporal/>>. Acesso em: 19 out. 2018.

ESTADO-MAIOR DA ARMADA. **EMA-137**: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília: Marinha do Brasil, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. , p.183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 19 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Ana Cristina. **O Mito da regra 7-38-55 da comunicação**. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-mito-da-regra-7-38-55-comunica%C3%A7%C3%A3o-ana-cristina-gon%C3%A7alves>>. Acesso em: 19 out. 2018.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: Competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARINHA DO BRASIL. **PCOM**: Plano de Carreira de Oficiais da Marinha. Brasília. 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos**: Estratégias e Gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Recurso eletrônico. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/cfi/6/10!/4@0:0>>. Acesso em: 19 out. 2018.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e Desenvolvimento**: Educação corporativa Para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. São Paulo: Érica, 2011.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Organização Andrea Ramal.

NOE, Raymond A.. **Treinamento e desenvolvimento: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2015. Tradução de: Amanda Alice Weber Schmitt.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à programação neurolinguística: Como entender e influenciar pessoas**. 7. ed. São Paulo: Summus, 1995. Tradução de Heloísa Martins-Costa.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Recurso eletrônico.

REIMAN, Tonya. **A arte da Persuasão: Potencialize sua persuasão com o domínio da linguagem corpora**. São Paulo: Lua de Mel, 2010. Tradução de Mirian Ibanez. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=P9E7F1k8JdQC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22TONYA+REIMAN%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiOiPTu8NndAhVJhJAKHQKoDr0Q6AEIKzAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 19 out. 2018.

ROBBINS, Tony. **Poder sem limites**. 27. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017. Tradução de Muriel Alves Brazil. Não paginado. Formato epub, edição do Kindle.

SCANTIMBURGO, João de. **Cinema na grande depressão**. 2005. Disponível em: <<http://www.academia.org.br/artigos/o-cinema-na-grande-depressao>>. Acesso em: 19 out. 2018.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 633-687, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 out. 2018.

TUCCI, Alexandre. **Entenda o que é RAPPORT**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/entenda-o-que-e-rapport/24502/>>. Acesso em: 19 out. 2018